



Facultad de Ciencias Económicas, ICADE

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LESTER

Número de estudiante: 047792016

Director: Javier Morales Mediano

MADRID | Abril 2021

ÍNDICE

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	2
1.2	Objetivos	3
1.2	Metodología.....	3
1.3	Partes principales del TFG	4
2.	<i>LA INTERNACIONALIZACIÓN</i>	6
2.1	Definiciones de la internacionalización.....	6
2.2	Estrategia de Desarrollo de Mercado	8
2.3	Motivos y promotores de la internacionalización.....	10
2.4	Procesos de Internacionalización	13
2.4.2	Ventajas.....	13
2.4.3	Inconvenientes	15
3.	<i>TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN</i>	17
3.1	Internacionalización según Hollensen	17
3.1.1	Objetivo del modelo.....	17
3.1.2	Evaluación	18
3.1.3	Conclusión.....	22
3.2	Internacionalización según Cateora, Gilly y Graham	22
3.2.1	Objetivo de análisis	23
3.2.2	Evaluación	23
3.2.3	Conclusión.....	25
3.3	Internacionalización según ICEX.....	15
3.3.1	Objetivo de análisis	15
3.3.2	Evaluación	15
3.3.3	Conclusión.....	15
3.4	Conclusiones.....	15
4.	<i>EL SECTOR DE LA MODA Y EL CASO DE LESTER</i>	15
4.1	Historia de la moda	15
4.1.1	Evolución	16
4.1.2	Situación actual	16
4.2	Lester.....	16
4.2.1	Historia de la compañía.....	16
4.2.2	Situación actual	16
5.	<i>PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN (MODELO ELEGIDO)</i>	16
5.1	Introducción.....	16
5.2	Desarrollo	16
5.3	Conclusión.....	16
6.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	16
7.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	16

1. INTRODUCCIÓN

La internacionalización se ha vuelto cada vez más importante para la competitividad de las empresas de todos los tamaños. En el entorno actual, las empresas que comienzan con una estrategia nacional pueden moverse rápidamente para tomar ventaja de la globalización y de las actividades transfronterizas para comenzar una estrategia internacional. Lo anterior brinda oportunidades no solo para el crecimiento de los ingresos sino también para el intercambio de conocimientos, la mejora de capacidades, el acceso a nuevos recursos e incluso el acceso a nuevos financiamientos. Por tanto, las actividades de internacionalización generan que las empresas se vuelven más competitivas en el largo plazo (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

El proceso descrito antes, no solamente puede observarse desde una perspectiva ventajosa para las empresas, una mayor apertura internacional también implica que las compañías se enfrentan a nuevos actores y más competencia, ya que compiten en un mercado europeo o mundial (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

Para las empresas españolas, la internacionalización es un proceso muy arraigado. De acuerdo con una publicación de Cinco Días, dentro de las grandes economías de la Unión Europea, España solamente se encuentra detrás de Alemania en su grado de apertura al exterior, alcanzando en 2018 un grado de apertura del 66.7%¹ (El País, 2019). Estos niveles de apertura económica no solo demuestran el interés que tienen las empresas en los mercados internacionales, sino también son un efecto del cambio de los modelos de exportación, que hoy en día facilitan en gran medida el acceso a mercados en otros países (Hollensen S. , 2001).

En este contexto, resulta interesante expandir los conocimientos relacionados a la internacionalización, y qué mejor forma que aplicando la investigación a un caso práctico y real. Para ello, este proyecto realizará un plan de internacionalización para la empresa Lester. Lester es una compañía española de accesorios de moda para hombre que abrió en los años 90. Esta empresa ya ha tenido experiencias de

¹ De acuerdo con la noticia el porcentaje se mide con base en las exportaciones.

internacionalización, sin embargo, este proceso no se ha consolidado del todo. En este sentido, este trabajo permitirá contextualizar la coyuntura de internacionalización que viven las empresas españolas dentro del marco de una empresa real como Lester.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo consiste en realizar un plan de internacionalización para la compañía Lester. Para alcanzar este objetivo general este trabajo se guiará de los siguientes objetivos específicos:

- Investigar sobre las teorías y modelos de internacionalización utilizados en el espectro empresarial.
- Analizar las diferentes propuestas de internacionalización planteadas por diferentes autores.
- Evaluar cuál de las propuestas se adapta mejor a la empresa en cuestión
- Configurar un plan de internacionalización a la medida de los objetivos estratégicos de la empresa en cuestión.
- Concluir respecto a la investigación realizada.

1.2 Metodología

Para realizar este trabajo se utilizará una metodología de trabajo que incluirá tanto fuentes primarias como secundarias. En este sentido, la primera parte del trabajo consistirá en la revisión de fuentes secundarias que permitirán recopilar información de otros autores relacionada a los procesos de internacionalización. Primero se realizará un acercamiento a cuestiones como ventajas y desventajas desde un punto de vista estratégico y posteriormente se ahondará en los modelos y teorías que diversos autores proponen.

Las fuentes secundarias principales para este trabajo incluirán fuentes digitales como *Google Scholar* y *Academic Research*. También diversas bases de datos reconocidas dentro del mundo académico, revistas de negocios, periódicos y otros informes realizados por profesionales académicos.

En cuanto a las fuentes primarias, estas se utilizarán para abordar los capítulos relacionados a la compañía donde se concertará una entrevista con Carlos Satrústegui, Director Ejecutivo de Lester. Esta fuente permitirá obtener conocimientos más exactos respecto a la empresa. Para este apartado también se utilizarán fuentes secundarias.

Finalmente, el trabajo finalizará con un apartado de tipo práctico, donde se realizará un Plan de Internacionalización a medida para la compañía y se escogerá el modelo que mejor se adapte a los objetivos estratégicos de la compañía.

1.3 Partes principales del TFG

El presente trabajo está dividido en siete apartados principales. A su vez, cada uno de los apartados se divide en subsecciones para organizar mejor la información. El primer apartado está compuesto por la Introducción, donde además de dar el primer acercamiento al tema a tratar también se explican cuestiones técnicas relacionadas a los objetivos del trabajo y a la metodología. El segundo está orientado a tratar el estado de la cuestión, por lo que tratará específicamente de la internacionalización, desde la definición hasta las ventajas y desventajas.

El tercer apartado se compone de una de las partes más importantes de este proyecto, donde se investigarán cuáles son los modelos teóricos de internacionalización estudiados por otros autores. Esta investigación permitirá tener una base teórica para el quinto apartado, donde luego de haber analizado todos los modelos anteriores se elegirá el que se considere más adecuado para la compañía Lester. Sin embargo, antes de ahondar en el modelo elegido para Lester, el apartado cuatro brindará un acercamiento a la empresa, su historia y el contexto actual de la compañía.

En el quinto apartado, luego de elegir un modelo de internacionalización adecuado para la compañía, se configurará un plan de internacionalización a la medida de la empresa. Posteriormente, el apartado seis incluirá un conjunto de conclusiones y recomendaciones con base en todo el análisis realizado. Finalmente, el último capítulo se compone de una recopilación de todos los trabajos y fuentes consultadas para la realización de todo el proyecto.

2. LA INTERNACIONALIZACIÓN

El término internacionalización es muy ampliamente utilizado en el contexto profesional de las empresas. A pesar de ello, no existe un consenso del concepto en torno a un solo significado (Larrinaga, 2005). A lo largo de los años, han sido muchos los autores que han intentado definir la internacionalización de varias maneras; como una estrategia corporativa, de crecimiento, como una diversificación geográfica, etc. La complejidad del término genera ciertos niveles de ambigüedad, por lo que es conveniente delimitar la definición de internacionalización a los objetivos de este trabajo. En este sentido, a continuación, se presentarán diferentes definiciones propuestas por varios autores y se elegirá la que mejor encaje con el objetivo del trabajo. Una vez elegida una definición, se ahondará más sobre las ventajas y desventajas de la internacionalización, los motivos que la impulsan y su papel dentro de la estrategia de las empresas.

2.1 Definiciones de la internacionalización

Dentro de las definiciones de la internacionalización, no puede dejar de mencionarse a Turnbull, autor de uno de los conceptos más aceptados y uno de los pioneros en el tema. En 1987, el autor se refería a la internacionalización de una forma muy simple: *“el movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior”* (Turnbull, 1987).

Con los años, otros autores empiezan a configurar definiciones más completas, como por ejemplo Welch and Luostarinen que la definen como un proceso donde se trasladan las actividades comerciales de una empresa atravesando las fronteras del país de origen generando un incremento de las operaciones (Welch, 1988). Así, esta definición introduce el incremento de las operaciones como parte importante dentro de la definición.

En los 80, Cavusgil también proporciona un concepto bastante simple, donde define la internacionalización como *“el proceso a través del cual las compañías adoptan las*

actividades de los negocios internacionales” sin embargo, Cavusgil también especifica que “es un proceso gradual y secuencial” y que por lo tanto está compuesto de diferentes etapas (Cavusgil, 1980).

Es en esta definición donde se puede observar que la internacionalización toma un aspecto gradual y secuencial y que, por lo tanto, una empresa puede tener diferentes grados de internacionalización.

Sin embargo, los anteriores son solo algunos ejemplos dentro de una rama del estudio de los negocios muy compleja. Tal como se mencionaba antes, los diferentes autores han orientado las definiciones a componentes principales muy variados, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Definiciones de acuerdo con sus componentes

Componentes Principales	Autores
Estrategia Corporativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Martínez Senra (1999); Alonso y donoso (2998); Velasco (1992); Melin (1992); Jarillo Martínez (1991)
Estrategia de Crecimiento	Loustarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Youn et al. (1991); Forcada (1995); Coviello y McAuley (1999); Villarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005)
Diversificación Geográfica Internacional	Loustarinen (1979); Jarillo y Martínez (1991); Guisado (2002); Zaldo (1997); Rialp (1997); Virrarreal et al. (2004); Rialp y Rialp (2005).
Proceso evolutivo y dinámico	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975); Johanson y Vahne (1977); Jarillo y Martínez (1991); Albaum <i>et al.</i> (1994); López Duarte (1996); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005).
Largo plazo	Guisado (2002); Alonso y Donoso (1998); Rialp (1997); Cavusgil (1980); Forcada (1995).
Afectación gradual a las diferentes actividades de la cadena de valor	Velasco (1992); Durán (1994); Jarillo y Martínez (1991); Zaldo (1997); Villarreal y García (2005); Villarreal (2005)
Evolución estructura organizativa	Pla y León (2004); Guisado (2002); Albaum <i>et al.</i> (1994); García Echevarría (2005).
Compromiso e implicación creciente de recursos y capacidades	Johanson y Vahne (1977); Welch y Luostarinen (1988); Root (1994); Miesenböck (1988); Melin (1992); Jarillo y Martínez (1991), Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
Entorno internacional	Pla y León (2004); López Duarte (1996); López Rodríguez (2004); Alonso (2005).

Conocimiento aumentativo, proceso de aprendizaje	Jarillo y Martínez (1991); Miesenböck (1988); Melin (1992); Hurtado (2000); Rialp y Rialp (2005); Alonso (2005).
--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente : Elaboración propia basada en (Larrinaga, 2005)

Con el objetivo de encontrar una definición que cumpla las expectativas de este trabajo, se propone la conformada por Oskar Villarreal Laririnaga que define la internacionalización como *“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”* (Larrinaga, 2005)

Esta definición se considera adecuada para este trabajo debido a que, sin ser un concepto muy complejo, incluye todos los aspectos relevantes dentro de la internacionalización que aportarán valor a esta investigación. En primer lugar, incluya el análisis del concepto como un proceso gradual y por etapas, y en segundo lugar, también incluye dentro de la definición el hecho de necesitar recursos y capacidades para llevar a cabo una estrategia.

2.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado

Uno de los enfoques desde donde puede estudiarse la internacionalización es en el contexto de las estrategias de Desarrollo de Mercado. Las estrategias de Desarrollo de Mercados consisten en alcanzar un objetivo empresarial a través de mercados nuevos. Por ejemplo, se puede tener como objetivo hacer crecer las ventas de productos actuales a través de nuevos mercados (Sanchez Vía, 2008).

El desarrollo de los mercados puede realizarse a través de una expansión geográfica, nuevos canales de distribución o nuevos segmentos de compradores. Desde el enfoque de la internacionalización, la estrategia de desarrollo de mercados se ejecuta

a través de la expansión geográfica. Esta relación entre internacionalización y desarrollo de mercado se enmarca en las definiciones de la internacionalización como una estrategia de crecimiento para la empresa (Larrinaga, 2005).

Para entender la relación anterior, es importante estudiar la matriz creada por H. Igor Ansoff. Esta matriz enmarca las estrategias de crecimiento a través de la relación entre productos y mercados y precisamente uno de los cuadrantes es la antes mencionada estrategia de desarrollo de Mercados (Ansoff ,1965). Ver Tabla 2.

Tabla 2 Estrategia de Desarrollo de Mercados

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	NUEVOS	Estrategias de Desarrollo de mercados o Segmentación	Estrategias de Diversificación

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1965).

Tal como se observa en la tabla, la Estrategia de Desarrollo de mercados se realiza con un producto existente en un nuevo mercado, si este nuevo mercado está fuera de las fronteras de origen de la compañía, la empresa estaría optando por una estrategia de internacionalización.

La planificación de una estrategia de Desarrollo de Mercado que derive en internacionalización es un proceso importante y complicado. Para comprender la viabilidad de la estrategia es importante decidir qué mercado se elegirá (país, región, etc), analizar la competencia en el mercado de destino, entender las necesidades de

los clientes, y también analizar si se cuentan con los recursos y las capacidades necesarias para implementar la estrategia (recursos financieros, recursos humanos, etc) (Hollensen S. , 2001) De esta manera, resulta importante ejecutar una investigación de mercados, cuyas ventajas son las siguientes (Regional Business Centre, 2015):

- Comprender mejor las características y preferencias de los clientes.
- Identificar oportunidades para aumentar las ventas y hacer crecer el negocio en el país de destino
- Reconocer y planificar los problemas en su industria y en la economía en general antes de penetrar el mercado.
- Analizar a la competencia
- Disminuir el riesgo tomando decisiones comerciales informadas y no solo confiando en la intuición.

2.3 Motivos y promotores de la internacionalización

Una vez expuesta la relación de la internacionalización con las estrategias de crecimiento de las empresas, y en específico con la estrategia de desarrollo de mercados, es importante analizar los motivos y razones por los cuáles las empresas deciden optar por esta estrategia. Las empresas se internacionalizan por diversas razones, pero el objetivo típico es el crecimiento de la empresa o expansión.

Esta internacionalización puede ser, por un lado, buscando clientes extranjeros (como ahora el comercio en línea) o expandir las operaciones de la empresa a un nuevo mercado (por ejemplo, la apertura de una tienda en el extranjero). Dentro de este fenómeno, la globalización económica juega un papel muy importante. La globalización económica es el proceso durante el cual las empresas expanden rápidamente sus mercados para incluir clientes globales. Esta expansión es posible en parte porque los avances tecnológicos a lo largo del siglo XX facilitaron la comunicación global a niveles nunca vistos (Hollensen S. , 2001). No solamente desde el punto de vista de acceso a la información, sino también del acceso a nuevos recursos y aliados. Por ejemplo, hoy en día, se puede manejar un negocio fácilmente

de forma remota, gracias a la gran variedad de opciones de servicios logísticos las facilidades de plataformas de pagos (Twarowska & Kałol, 2013).

Si bien la facilidad de acceso a los mercados internacionales de hoy en día es uno de los motivos de la internacionalización, existen muchas otras razones más. Por ejemplo, de acuerdo con (Twarowska & Kałol, 2013), las operaciones en el extranjero a menudo resultan atractivas para los ejecutivos que buscan reducir sus presupuestos y aumentar las ganancias. Esto es debido a que es posible reducir los costos generales comerciales en países con monedas devaluadas y menores costos de vida (Twarowska & Kałol, 2013). Otra de las razones también está relacionada a los tratados y acuerdos de libre comercio. Un ejemplo es el caso de empresas que cuentan con su sede en Estados Unidos y operan su producción en países centroamericanos con los que cuentan con tratado de libre comercio. En general, estas empresas tienen menos costos si emplean su mano de obra en estos destinos (Elmuti & Kathawala, 2001).

En el caso de España, tal como se mencionó en la introducción de este trabajo, las empresas han demostrado un alto interés por la internacionalización. De acuerdo con un estudio realizado por KPMG, desde el 2010 hasta el 2019 las exportaciones españolas de mercancías han mostrado un crecimiento sistemático, donde se calcula un ritmo anual medio del 6,3%. Esto ha llevado a que en el 2019 se alcanzara un máximo histórico en 2019 donde se exportaron aproximadamente 300.000 millones de euros. Estas cifras también se muestran en los servicios, donde el ritmo anual medio de crecimiento fue de 5,9% entre 2010 y 2019 según el informe (KPMG, 2020).

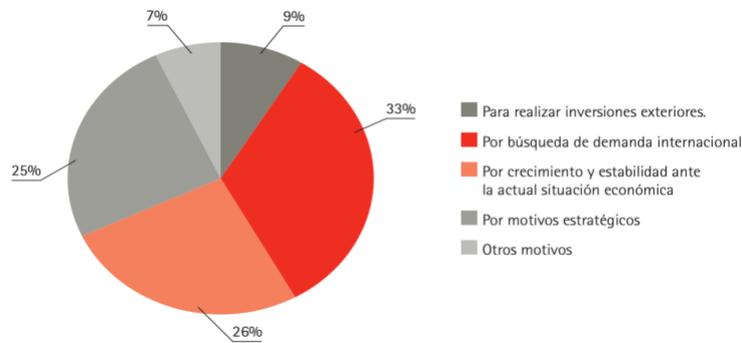
Otro dato interesante de dicho reporte es el porcentaje de empresas que se internacionalizaron desde el momento cero de sus operaciones y aquellas que lo hicieron de forma proactiva o reactiva. De acuerdo con (KPMG, 2020) el 45% de las empresas españolas encuestadas nacieron globales, esto quiere decir que desde sus inicios tenían una estrategia internacional. Por otro lado, 34% de las empresas tiene una actividad internacional proactiva y su razón principal de internacionalizarse fueron las oportunidades existentes en el exterior, independientemente de la coyuntura del mercado español. Por otro lado, 18% de las empresas se internacionalizaron de forma reactiva, donde las razones se desglosan a continuación (KPMG, 2020):

- 1% se internacionalizó reactivamente ante un programa de apoyo público
- 3% se internacionalizó reactivamente a petición de un cliente extranjero
- 14% se internacionalizó reactivamente debido al estancamiento o decrecimiento del mercado español (por crisis general o del sector)

Otro estudio realizado por la Fundación MAPFRE (2019) muestra un panorama más detallado de los motivos de internacionalización de las empresas españolas. De acuerdo con esta investigación, el principal motivo de internacionalización es la **búsqueda de una demanda internacional (33%)**, cuyo motivo proviene de la estrechez de los mercados nacionales. En segundo lugar, destaca el **crecimiento y la estabilidad de la empresa ante la situación económica (26%)**. Este motivo también podría estar respaldado por la inestabilidad económica que sufrió España en los años posteriores a la crisis financiera MAPFRE (2019).

Como tercer motivo en la lista están las **razones de carácter estratégico (25%)**. Estas razones también tienen diversas ramificaciones, por ejemplo, al referirse a acciones estratégicas se puede mencionar la búsqueda de recursos o materias primas más baratas, mano de obra menos costosa, alianzas con socios estratégicos, beneficios fiscales, mejorar sistemas de logística y distribución, imagen de marca, etc. En la cuarta posición se encuentran las **inversiones en el extranjero**, con tan solo el **9%** de las respuestas y en última posición se observa un **7%** referente a **otros motivos**. De acuerdo con el análisis de MAPFRE, estos motivos son por ejemplo el incremento de los ingresos y la facturación, ser más competitivos, buscar una demanda con mayor poder adquisitivo o por la reducción de la demanda que genera a las empresas un exceso de stocks (Tabuenca & Romero, 2013) (Ver Ilustración1).

Ilustración 1 Motivos de internacionalización de empresas españolas



Fuente: (Tabuenca & Romero, 2013)

Finalmente, un estudio realizado en 2008 por Javier Rueda también menciona los siguientes como motivos principales de la expansión internacional: Reducción de costos operativos, aprovechamiento de ventajas competitivas, condiciones económicas y jurídicas más favorables y la necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes (Rueda Galvis, 2008).

2.4 Procesos de Internacionalización

Los procesos de internacionalización no funcionan igual para todas las empresas. Existen muchos factores internos y externos que generan un impacto no solo en el resultado de la expansión internacional, sino también en los recursos que necesita la empresa para realizarlo. Por otro lado, una internacionalización mal ejecutada podría también resultar en la pérdida de recursos para la compañía y también en un deterioro de su imagen. Por esta razón las compañías necesitan un plan de internacionalización a la medida para evaluar dicha decisión estratégica, además es importante que las empresas conozcan las ventajas y desventajas de internacionalizarse para realizar una decisión informada (Hollensen S. , 2014).

2.4.2 Ventajas

Una de las principales ventajas relacionadas a la internacionalización es diversificar las fuentes de ingresos, sin embargo, no todos los beneficios se centran en dinero. A continuación, se detallarán algunas de las ventajas provenientes de la expansión internacional (Edwards, 2019).

- **Entrada a nuevos mercados:** la primera ventaja de la expansión internacional es el acceso a nuevos mercados. Una vez que una empresa ha tenido éxito en su país de origen, tiene sentido llevar el negocio al extranjero. Con acceso a nuevos mercados, una empresa tiene el potencial de construir una nueva base de clientes. Además, las fronteras abiertas brindan a las compañías un acceso más rápido a más mercados que están sin explotar. Por ejemplo, una empresa que se expande a algún país de Europa tiene acceso a muchos más países y clientes debido al espacio comunitario europeo.
- **Acceso al talento local:** los recursos humanos especializados pueden ser difíciles de encontrar en los países de origen. Sin embargo, al internacionalizarse las empresas obtienen acceso a un grupo de trabajadores potenciales con habilidades únicas que quizá no tenían disponibles antes. Como beneficio adicional, también puede decirse que obtener este talento adicional podría darles a las compañías una ventaja adicional sobre la competencia.
- **Mayor crecimiento empresarial:** Una de las mayores ventajas de la expansión internacional es el crecimiento empresarial. Entrar en los mercados extranjeros permite un crecimiento más rápido para las empresas si el mercado de destino se ha elegido bien de acuerdo con los recursos de la compañía. Al extender la presencia global las empresas alcanzan nuevas audiencias que experimentan sus producto o servicio.
- **Mejor posicionamiento ante la competencia:** Esto si se decide entrar a un mercado antes que los competidores. Expandirse en el extranjero permite acceder a nuevos clientes que, al menos, temporalmente los competidores no podrían obtener. Expandirse en el extranjero también es un beneficio para salir de un mercado saturado y estar un paso por delante de la competencia.
- **Disminuir los costes:** La internacionalización se ha convertido en un medio popular pero controvertido de tratar de reducir costos. Esta ventaja es tan evidente para muchas empresas que incluso han cerrado operaciones en sus países de origen y han implementado sus fábricas en el extranjero. Un claro

ejemplo son las empresas que producen en China con el motivo de disminuir sus costes. A pesar de que sea una ventaja evidente, las empresas deben analizar la posibilidad de la publicidad negativa que podría obtenerse tras la pérdida de puestos de trabajo en el país de origen.

- Diversificar los riesgos: Existe un cierto riesgo para las empresas que operan solamente en un país. Estas compañías se enfrentan al riesgo empresarial se refiere a la posibilidad de que una operación falle. Si una empresa depende completamente de un país (tanto de la perspectiva de los clientes como de los proveedores) los desastres económicos, políticos o naturales negativos en dicho país pueden crear dificultades significativas.

2.4.3 Inconvenientes

Las desventajas relacionadas a la internacionalización también son variadas, sin embargo, la mayoría de estas se relacionan a los riesgos que se enfrentan en el país de origen (Edwards, 2019).

- Riesgo Político: este riesgo está más asociado a grandes empresas que a pequeñas empresas. Se refiere a la posibilidad de generar agitación o interferencias en la agenda de un gobierno o de las empresas locales del país de destino al establecer operaciones dentro del país. Este riesgo se convierte en una desventaja si los países o las empresas del país de origen toman acciones de ataque que podrían afectar a la empresa.
- Riesgo Económico: este se relaciona a las desventajas que enfrentan las empresas en referencia a cuestiones como el cambio de moneda o políticas financieras que maneje el país de destino. Por ejemplo, es necesario tener un mayor control de las divisas que se necesitarán y realizar contratos en el mercado financiero para evitar que sus fluctuaciones tengan un impacto negativo en la compañía. Esto requiere recursos humanos calificados y un mayor coste de gestión.

- Riego Cultural: esto está relacionado a los inconvenientes de trabajar en un entorno multicultural más complejo. Estas desventajas se relacionan a cuestiones como por ejemplo la diferencia de horarios o las costumbres profesionales de cada país. Esto también aplica a los consumidores, ya que puede que se requiera la modificación de ciertos productos de la compañía para que se adapten a la cultura de destino.
- Manejo de recursos humanos internacionales: contratar empleados internacionales requiere un nuevo nivel de soporte y administración de recursos humanos. La desventaja relacionada a este aspecto es que si no se cuentan con los recursos necesarios para administrarlos se necesitará adquirir más, y esto supone un coste adicional. Además, las regulaciones comerciales y laborales pueden ser diferentes a las del país de origen por lo que también puede ser necesaria la adquisición de un socio local.
- Costos de establecimiento y terminación: las compañías deben prepararse y tener en cuenta no solo los costes de instalación, sino también los de cierre en caso de que la decisión no sea la más adecuada. En este sentido, construir infraestructura, establecer una entidad comercial y pagar a los trabajadores locales puede resultar muy costoso y demandar mucho tiempo.

Tal como se ha analizado en este capítulo, los motivos de la internacionalización pueden variar entre las empresas. Por otro lado, si bien hay ventajas claras para las empresas que se internacionalizan, también hay desventajas, por lo que analizar de forma cuidadosa este tipo de decisiones es fundamental.

3. TEORÍAS Y MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tal como se adelantó en capítulos anteriores, el fenómeno de la internacionalización ha sido ampliamente estudiado por diversos académicos. En este sentido, existen diferentes modelos, teorías y enfoques que permiten analizar la manera en que las empresas se abren al mundo. A continuación, se estudiarán tres modelos y enfoques diferentes. A partir de esta información se concluirá cuál de estos tres modelos es el más recomendable para una empresa como Lester.

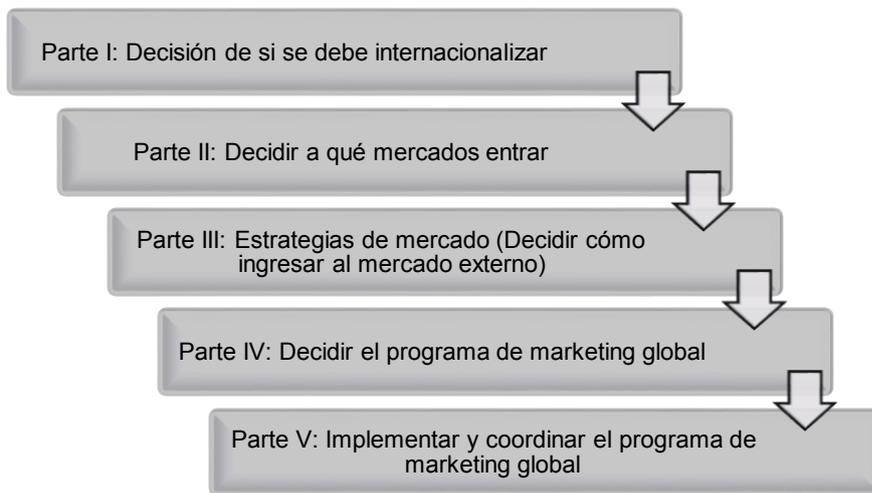
3.1 Internacionalización según (Hollensen S. , 2001)

El primer modelo que se analizará es el de Svend Hollensen, un profesional danés cuyo modelo es ampliamente conocido en el campo de los negocios gracias a su libro Global Marketing.

3.1.1 Objetivo del modelo

El modelo propuesto por Hollensen tiene como objetivo proporcionar a los profesionales un marco orientado a la toma de decisiones para el desarrollo e implementación de programas de marketing global. Con esta herramienta se podrá analizar, seleccionar y evaluar los marcos conceptuales adecuados para abordar las cinco principales decisiones de gestión relacionadas con el proceso de internacionalización. Este esquema se basa en cinco decisiones propuestas por Hollensen cuyo objetivo principal es proporcionar a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el mercado global que les permita realizar una internacionalización exitosa (Ver Ilustración 2) (Hollensen S. , 2014).

Ilustración 2 Esquema de decisiones de Hollensen



Fuente: Elaboración propia con base en (Hollensen S. , 2014)

3.1.2 Evaluación

El proceso de cinco partes propuesto por Hollensen se podría resumir de la siguiente manera:

Parte 1: Decisión de si se debe internacionalizar

La primera parte del modelo consiste en dar respuesta a si es conveniente que la empresa se internacionalice. Para ello Hollensen inicia haciendo una introducción a conceptos como la globalización, el marketing global, la cadena de valor y las fuerzas globales de integración, también expone aspectos relacionados a la iniciación de la internacionalización, las teorías relacionadas y al desarrollo de la competitividad internacional de la empresa (Hollensen S. , 2014).

Antes de ahondar en la decisión entre internacionalizarse o no, Hollensen explica la importancia del tipo de empresas antes de comenzar a hablar sobre el modelo. Por ejemplo, aspectos como los recursos financieros, la experiencia de la empresa y su aversión al riesgo influirán de diferente manera en la estrategia global de marketing si se trata de pequeñas y medianas empresas o si se trata de empresas de gran escala. También, el autor hace hincapié en la diferencia entre globalización e internacionalización. De acuerdo con Hollensen, la globalización se refiere a la

tendencia de las empresas de comprar, desarrollar, producir y vender productos y servicios en diferentes partes del mundo, en cambio la internacionalización se refiere específicamente a realizar negocios en diferentes países del mundo (Hollensen S. , 2014).

Luego de ahondar en definiciones, una de las áreas más importantes dentro de este apartado es el modelo de decisión de dos extremos propuesto por Hollensen para la decisión de una empresa de internacionalizarse. Este modelo consiste en el análisis de dos factores: la globalización de la industria y la preparación para la internacionalización (Hollensen S. , 2014). La globalización de la industria es un factor que no está en manos de la compañía y que supone el nivel de dinamismo global del sector, entre más globalizada la industria existirán más proveedores, clientes y sectores. Por otro lado, el nivel de preparación para la internacionalización si está en manos de la empresa y consiste en los recursos internos de la compañía para ejecutar la estrategia global. La aplicación de ambos extremos supone la creación de un modelo de nueve ventanas que arrojarán respuestas como quedarse en el mercado local o prepararse para la globalización.

Ilustración 3 Modelo de las nueve ventajas estratégicas

		Globalización de la industria		
		LOCAL	POTENCIALMENTE GLOBAL	GLOBAL
Preparación para la internacionalización	MADURO	3. Entrar en nuevos negocios	6. Prepararse para la globalización	9. Reforzar la posición global
	ADOLESCENTE	2. Consolidar los mercados de exportación	5. Considerar la expansión en mercados internacionales	8. Buscar alianzas globales
	INMADURO	1. Quedarse en casa	4. Buscar nichos en el mercado internacional	7. Prepararse para la compra

Fuente: Elaboración propia con base en Solberg (1997).

Parte II: Decidir a qué mercados entrar

La segunda parte del modelo, una vez decidida la apertura de la empresa al mercado internacional, es la decisión sobre a qué mercados dirigirse. Para esto el autor propone realizar una investigación de mercado global, analizar el entorno político y económico de los destinos y también el ambiente sociocultural. Finalmente, el autor hace una propuesta sobre el proceso de selección de mercados (Hollensen S. , 2014).

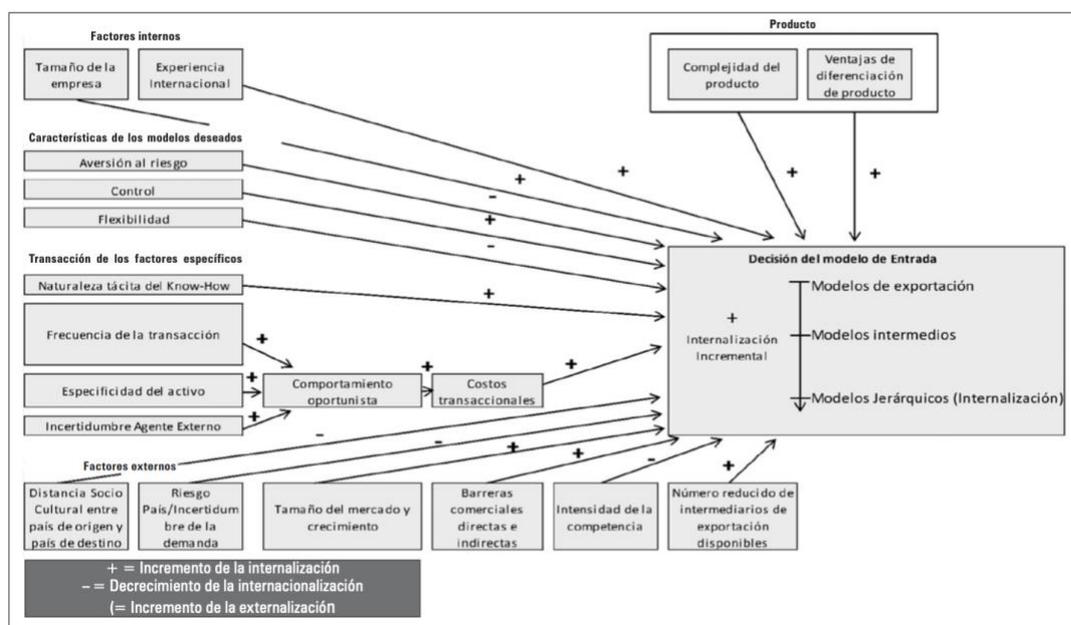
Para iniciar la investigación de mercados Hollensen propone la combinación de fuentes primarias y secundarias de datos, es decir, tanto información recolectada de primera mano como encuestas o *focus groups* e información recolectada a través de otras investigaciones y autores. En este proceso influye también la recolección de datos externa: como competidores, clientes o intermediarios (Hollensen S. , 2014). Y la recolección de datos interna: como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades) de la empresa o su situación financiera. En cuanto al análisis del entorno, el autor presenta diferentes modelos para cada aspecto (económico, político y sociocultural). Finalmente, para la decisión del mercado de destino, se expone un proceso de cuatro pasos influenciados por la empresa y el entorno que consisten en los siguientes: Selección los criterios de segmentación relevantes, desarrollo de los segmentos apropiados, análisis de los segmentos para reducir la lista de mercados o países a elegir y finalmente micro segmentar para el desarrollo de los segmentos calificados por países.

Parte III: Estrategias de mercado (Decidir cómo ingresar al mercado externo)

La tercera parte del modelo consiste en elegir una estrategia adecuada de entrada una vez elegido el mercado de destino. El autor presenta algunos enfoques de entrada y modelos como por ejemplo la exportación, las franquicias y otros modelos jerárquicos. También se enfatizan los factores internos, externos y específicos que influyen en la estrategia de mercado (Hollensen S. , 2014)

Para hacerse una idea del esquema propuesto por el autor para elegir una estrategia de mercado, es conveniente observar la Ilustración 4, donde se observa la relación y el efecto de los diferentes factores internos, externos y específicos en la decisión del tipo de estrategia de salida. (Hollensen S. , 2014). Con este esquema, se podrá elegir si es más conveniente internacionalizarse a través de modelos más básicos como la exportación o modelos más completos como los jerárquicos.

Ilustración 4 Factores que interfieren en la decisión del modelo de entrada



Fuente: Obtenido de (Mesa, Pareja, & Gonzalez-Perez, 2012) con base en (Hollensen S. , 2001)

Parte IV: Decidir el programa de marketing global

La cuarta parte del modelo consiste en diseñar el plan de marketing global. Para ello también hay una serie de decisiones a tomar respecto al producto, el precio, la distribución y la comunicación, Hollensen S. (2014).

Para tomar las decisiones respecto al producto es importante que la empresa tome en cuenta cuestiones como el ciclo de vida del producto, la adaptación cultural y el posicionamiento del producto. Para las decisiones del precio es importante tomar en

cuenta los factores de mercado y elegir una estrategia clara (Precios diferenciados o precios estándar). También son fundamentales los análisis de los métodos de pagos, ya que unos serán más costosos que otros. En cuanto a la distribución no se puede dejar de lado el análisis de la logística: analizar la influencia que tendrá el internet y también analizar posibles beneficios de la línea de integración (Integración hacia adelante o hacia atrás). Finalmente, es importante planificar un programa de comunicación y promoción, para ello es necesario tener en cuenta el contexto del país de destino, el presupuesto, la estrategia creativa y la estrategia de publicidad.

Parte V: Implementar y coordinar el programa de marketing global

Una vez se diseña el plan de marketing global para el mercado de destino el proceso llega a la quinta parte. En esta parte de ejecución es importante tener en cuenta las negociaciones de venta y organizar y controlar el plan de marketing que se ejecutará, es decir el monitoreo Hollensen S. (2014).

Para implementar el programa diseñado en la parte tres, será necesario estar conscientes de la estructura organizativa necesaria que se requerirá de la compañía. Además de las actividades de ejecución directamente relacionadas con el plan y las actividades de administración que este derive también es imprescindible planificar un sistema de control que permita analizar si los objetivos del plan de han alcanzado y si el plan requiere ciertas modificaciones.

3.1.3 Conclusión

Como conclusión principal luego de haber analizado el modelo se puede decir que el método planteado por Hollensen supone una versión muy bien organizada de los procesos de internacionalización. Además de ser un método que puede aplicarse por fases, la propuesta del autor plantea diferentes métodos de decisión que ayudan a concluir cada fase. En este sentido, este método podría ser fácilmente aplicado al contexto de la empresa Lester.

3.2 Internacionalización según Cateora, Gilly y Graham

Este modelo de internacionalización se basa en el libro Marketing Internacional publicado por Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham. Esta publicación es ofrecida por los actores como el resultado de aportar al entorno económico global y la expansión económica mundial, donde los cambios económicos, políticos y sociales han tenido una alta incidencia en las empresas.

3.2.1 Objetivo de análisis

El objetivo de este modelo es proporcionar una cobertura completa respecto al marketing internacional, enfatizando en la planificación y estrategia que afrontan las empresas con diferentes culturas en el mundo globalizado actual. Para ello los autores dividen su libro en seis partes, abarcando cuestiones como el entorno cultural de los mercados globales, la evaluación de las oportunidades de mercado, el desarrollo de estrategias globales de marketing y la implementación de las estrategias. Específicamente en la parte cuatro de la publicación se encuentra el modelo de internacionalización propuesto por los autores que se distribuye en cuatro fases de acuerdo con la Ilustración 5.

Ilustración 5 Proceso de planificación internacional



Fuente: Obtenido de (Cateora, Gilly, & Graham, 2010, pág. 322)

3.2.2 Evaluación

Fase 1: Análisis y examen preliminares: Armonización de las necesidades de compañía/país

Esta primera fase se enfoca en el análisis de diferentes factores. Uno de ellos es el ambiente que rodea a la empresa, es decir factores del entorno. También se analiza el carácter de la compañía y los criterios que influyen en la selección del mercado de destino desde un punto de vista de limitaciones.

Carácter de la compañía: incluye el análisis de la filosofía de la empresa, los objetivos estratégicos que ha planificado y los recursos con los que cuentan. Esto incluye recursos humanos, financieros, de marketing y de administración. Para evaluar los

mercados potenciales es necesario primero establecer los criterios de evaluación y luego recabar información como la siguiente:
(Cateora, Gilly, & Graham, 2010, pág. 322).

Limitaciones del país de origen: consiste en realizar un análisis político, legal, y económico. También incluyen cuestiones como el análisis de logística.

Limitaciones del país anfitrión: es un análisis parecido al del país de origen donde se analizan las cuestiones legales, políticas, económicas, tecnológicas, culturales, geográficas, etc. También se analiza la competencia y las ventajas competitivas que se podrían mantener antes estas.

De acuerdo con los autores, los resultados que se obtienen de esta fase ayudan a que las empresas eviten errores al momento de internacionalizarse relacionados a aspectos legales o de mercado (Cateora, Gilly, & Graham, 2010, pág. 322).

Fase 2: Adaptación del marketing mix a los mercados seleccionados

Una vez finalizada la fase dos, la empresa debe enfrentar una de las decisiones más importantes, que consiste en elegir los mercados y segmentos para internacionalizarse e iniciar el proceso de diseño de programas de marketing. Una vez esta decisión se ha realizado la empresa deberá empezar a adaptar sus recursos a dicho país. Estos recursos incluyen la adaptación del producto (características, empaques, estilos), elección de estrategia de precio (créditos, descuentos), la promoción (publicidad, medios, mensajes) y la distribución, que incluye la logística y los canales de distribución del producto (Cateora, Gilly, & Graham, 2010, pág. 322).

De acuerdo con los autores, es importante tomar las decisiones correctas en esta fase para evitar productos inapropiados en el mercado o errores que supongan a las empresas altos costes en recursos financieros y de tiempo.

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

Esta fase incluye la planificación específica de la estrategia de marketing e incluye aspectos como el análisis de la situación, los objetivos, la estrategia, la elección del modo de entrada y el presupuesto. Es muy importante que esta parte incluya también una delegación de responsabilidades y los objetivos de cada tarea, ya que esto será beneficioso para el control del plan y saber si ha sido exitoso o no.

Fase 4: Implementación y control

La última etapa consiste en la implementación de la fase tres, es decir del desarrollo del plan de marketing. En esta fase se evaluarán los objetivos planteados en la etapa

anterior y para ello es importante controlar no solo el nivel de ejecución, sino el resultado de cada acción.

En esta última etapa los autores recomiendan plantear estándares, medir el desempeño y también corregir los errores encontrados.

3.2.3 Conclusión

El modelo planteado por Cateora, Gilly y Graham supone también la internacionalización como un proceso por fases. Sin embargo, a diferencia del modelo de Hollensen, este cuenta con menos fases al estar las acciones más consolidadas. Una de las desventajas que supone este modelo es el enfoque de los autores, que aclaran que a pesar de ser un proceso secuencial este modelo debe aplicarse de forma dinámica y continua que interactúan entre sí. Si bien esto es beneficioso a nivel de corrección de errores, puede ser complicado para aplicar el modelo de forma ordenada ya que muchas de las fases se combinan. Por otro lado, para empresas como Lester, puede resultar complicado asumir desde un inicio que la empresa debe internacionalizarse.

3.3 Internacionalización según ICEX

ICEX España Exportación e Inversiones es una institución de carácter público. Su misión principal consiste en la promoción de la internacionalización de las empresas españolas y también de la atracción de la inversión extranjera (ICEX España, 2021).

Dentro de las funciones de esta institución se encuentran muchos servicios más, ya que con los años ha ido extendiendo su ámbito de actuación. Por ejemplo, dentro de sus funciones también se encuentra la creación de informes sectoriales y la asesoría especializada a empresas. También cuentan con diferentes portales seccionar sus servicios como Invest in Spain o eMarket Services España, también con portales específicos para cada país.

3.3.1 Objetivo de análisis

El objetivo de la propuesta planteada por el ICEX se compone de un modelo por fases que permita a las empresas realizar una internacionalización secuencial. Estas fases incluyen diferentes componentes que tienen como resultado final desarrollar un documento completo que sirva como guía y pasos a seguir para alcanzar una internacionalización exitosa. Dentro de cada fase se incluyen diferentes herramientas prácticas como PESTEL que es un instrumento para analizar el mercado objetivo de la compañía.

Ilustración 6 Plan de Marketing Internacional ICEX



Fuente: Elaboración propia a partir de (Rebollar, 2018) y (Olegario Llamazares, Ortiz Artega, & Fernández, 2013)

3.3.2 Evaluación

Cada una de las fases incluye instrumentos para tomar decisiones informadas a lo largo del plan de marketing. Un resumen de los componentes de cada fase se detalla a continuación (Rebollar, 2018).

Fase 1: Resumen Ejecutivo

Será la parte inicial del documento, sin embargo, este deberá realizarse al final de toda la investigación. Esto debido a que este apartado debe resumir de forma muy precisa todos los hallazgos encontrados en la investigación.

Fase 2: Análisis Situacional

Comprende un análisis de la compañía que busca justificar por qué se debe internacionalizar. Este apartado también incluye el análisis de factores internos de la compañía y factores externos como la competencia.

Fase 3: Mercado Objetivo

Consiste en el proceso de elección del mercado a donde la empresa se internacionalizará. De acuerdo con el manual del ICEX se debe seguir un proceso ordenado de selección de mercados donde se propone una matriz de países que se conforma de criterios previamente seleccionados que incluyen el potencial del mercado, la accesibilidad, el riesgo y otro tipo de información secundaria. En este proceso también es útil la utilización de la herramienta PESTEL (Olegario Llamazares, Ortiz Artega, & Fernández, 2013).

Fase 4: Modo de entrada

Al igual que en la fase anterior, se deben establecer diferentes criterios que ayudarán a elegir el modo de entrada que sea más efectivo para la compañía. Para ello se deben analizar diferentes alternativas de entrada que incluyen la exportación directa, exportación indirecta, acuerdos de cooperación como licencias o franquicias o la implantación en el exterior a través de filiales o delegaciones. Los criterios que ayudarán a tomar esta decisión de acuerdo con el Manual del ICEX incluyen variables tanto internas como externas (Olegario Llamazares, Ortiz Artega, & Fernández, 2013).

Fase 5: Política de Marketing

Esta fase consiste en la adaptación del Marketing Mix al nuevo mercado. Se debe decidir respecto a las políticas de producto, precio, comunicación y distribución que se ejecutarán en el mercado de destino. Esto incluye desde las adaptaciones de productos hasta cuestiones como

la marca y el precio. También se debe decidir la estructura de distribución y de gestión y procesos de comunicación como la publicidad, el marketing o las relaciones públicas.

Fase 6: Plan Económico

Es la última etapa del modelo propuesto y consiste en un análisis de los recursos económicos en los que incurrirá la compañía al momento de implantar toda la estrategia. Esto incluye una estimación de los beneficios obtenidos de la estrategia y de los costes que generará. Esto permitirá finalmente observar la viabilidad de la estrategia propuesta.

3.3.3 Conclusión

Se puede observar que el modelo planteado por el ICEX tiene algunas similitudes con el modelo de Hollensen. Ambos tienen las fases muy bien delimitadas y ordenadas. Sin embargo, el modelo del ICEX tiene un formato más bien orientado a la presentación de un documento y también se asume de entrada que la empresa debe internacionalizar. Por otro lado, este modelo plantea un aspecto que los otros no toman en cuenta y es la inclusión de un plan económico que soporte los recursos financieros que se van a necesitar.

3.4 Conclusiones

Una vez analizados los modelos propuestos se puede concluir que son dos los que resultan de más interés para el momento actual en que se encuentra Lester. El modelo que se ha descartado dentro de un primer filtro es el propuesto por Cateora, Gilly y Graham, esto debido a que, para una empresa como Lester, no puede asumirse desde un principio que la decisión de internacionalización es la acertada, al ser una empresa con recursos limitados y al haber experimentado en años anteriores una internacionalización fallida. Por otro lado, la confusión entre las fases puede resultar una desventaja al momento de implementar el modelo. En este sentido, los modelos que mejor se adecuan a la empresa son los de Hollensen e ICEX. Sin embargo, la decisión final está orientada a imprimir para Lester el modelo de Hollensen. Si bien el modelo del ICEX incluye una fase importante relacionada al plan económico, éste modelo también asume una internacionalización desde el principio y por tanto no incluye el análisis de la primera decisión sobre si se debe internacionalizar o no, este análisis, en cambio, si se incluye dentro del modelo de Hollensen.

4. EL SECTOR DE LA MODA Y EL CASO DE LESTER

Esta sección tiene como objetivo principal dar un breve acercamiento al sector de la moda, que es donde la empresa Lester desarrolla su negocio. Para ello se explicará una breve historia de la moda, la evolución del mercado y la situación actual de la industria. Por otro lado, también se introducirá de forma oficial a la empresa Lester, donde también se explicará la historia de la empresa y la posición actual con la que cuentan en el mercado.

4.1 Historia de la moda

Ya sea un cambio en las normas sociales, la política, la cultura o la tecnología, la moda siempre ha indicado el momento actual en la historia. En el transcurso del último siglo más o menos, la moda ha pasado de vestidos elegantes y apropiados a zapatillas deportivas y conjuntos de trajes. Sin embargo, la historia de la moda cuenta con más profundidad que las prendas que distribuye. Esta es una industria que emplea a millones de personas a lo largo del mundo y que cuenta con incidencia en diferentes sectores como el textil, el diseño o Retail además de impactar otras industrias como la publicidad y el marketing (Steele, 2019). Por otro lado, dada a su importancia y tamaño, la industria de la moda tiene una incidencia directa en el medio ambiente, los derechos de los trabajadores e incluso en la salud.

Por ejemplo, en el 2012, la cantidad de artículos de moda promedio que tenía una mujer en Estados Unidos era de 120, lo que lleva a estimar un total de 50 billones de prendas de ropa para el país, lo anterior acelerado aún más durante los últimos años por el *fast fashion* una tendencia de usar y tirar, más orientada a la moda del momento que a la calidad. Sin embargo, la moda ha tenido muchos aspectos relevantes en su historia y tendencias que no solamente se relacionan con su impacto negativo en el medio ambiente, sino con el contexto social de la época como por ejemplo las guerras o la lucha por derechos sociales de las mujeres.

1920

Después del impacto experimentado durante la Primera Guerra Mundial, la década de 1920 estuvo marcada por una tendencia donde las sociedades buscaban olvidar la tragedia con un alto deseo de diversión y libertad y esto se reflejaba mucho en el mundo de la moda. Los vestidos hasta los tobillos y los corsés restrictivos de la época de la guerra fueron reemplazados por ropa más holgada que mostraba más piel. El estilo *flapper* fue especialmente popular entre las mujeres más jóvenes, que agregaron pliegues, fruncidos y aberturas a la forma del vestido tubular (George-Parkin, 2021).

1930

Sin embargo, no todo era color de rosa, ya que la siguiente década estuvo marcada por la Gran Depresión. A pesar de todo, el mundo de la moda jugó un papel fundamental para llevar la felicidad a hombres, mujeres y niños. La ropa se volvió aún más centrada en el género, retratando la masculinidad de los hombres y la feminidad de las mujeres, sin importar la edad y marcando otra tendencia dentro del contexto social de la época (Morais, 2019).

1940

Esta década estuvo de nuevo marcada por la guerra, la Segunda Guerra Mundial tuvo efectos muy abrumadores en la población. A pesar del contexto, los diseñadores no se dieron por

vencidos y continuaron creando tendencias inspiradas en el estilo de Hollywood (George-Parkin, 2021). Las tendencias de la moda de esta época dieron vueltas en torno a la creación de una apariencia más glamorosa pero aún más libre para las mujeres, y una apariencia masculina, extravagante e importante para los hombres (Morais, 2019).

1950

Esta fue una época importante para el sector de la moda, sobre todo debido al regreso de Christian Dior con el lanzamiento de una colección inolvidable. La transición del conservadurismo al modernismo afectó profundamente las tendencias de la moda en estos años. Las personas se volvieron más expuestas a la moda, los cortes y los colores, lo que hizo que la escena de la moda en los años 50 sucediera y evolucionara notablemente (Morais, 2019).

1960

Las tendencias creadas en la década de 1960 todavía son muy recordadas actualmente, sobre todo debido a la importancia para las mujeres. Eventos como la segunda ola del feminismo, la guerra fría y el auge del consumismo permitieron que surgieran nuevas tendencias y sobre todo que se hicieran populares como nunca antes (Morais, 2019).

1970

Esta década estuvo marcada por la irreverencia y por haberse generado un fenómeno de mezcla de tendencias, dicha mezcla fue tan grande que se condensaron prácticamente en un look, el look del hippie moderno (Morais, 2019).

1980

La década de los 80 estuvo marcada por la grandeza que se sintió. Todo era grande y audaz. Fue una década de cabellos grandes, colores neón brillantes, accesorios grandes, hombros acolchados, rodillas rotas, camisas de encaje, calentadores de piernas, y jeans de cintura alta. Tal fue la importancia de esta época que actualmente se ha vuelto a reciclar parte de este estilo (Morais, 2019).

1990

La búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres fue el primer detonador de la moda de la época. La ropa *vintage*, el desorden y la combinación de prendas tradicionalmente de hombre o de mujer para cualquier género prevalecieron durante estos años. Además, la cultura rave hedonista e ilegal también tenía sus propios códigos en la moda de los noventa (Morais, 2019).

2000

Esta década comenzó con colores dulces, purpurina, denim y también ropa deportiva. Los tops cortos eran más cortos y la cintura de la falda, los pantalones cortos y los pantalones eran increíblemente bajos. Las blusas con cuello halter y bandeaus con estampados tropicales o colores brillantes e incómodos eran una combinación popular. También había una especie de ambiente boho con muchos patrones de cachemira, blusas y faldas asimétricas, y también una buena cantidad de faldas largas. Tendencias ambientalistas y de derechos sociales empezaban también a ejercer influencia en la moda (Morais, 2019).

2000-Actualidad

Las últimas décadas de la moda han estado ampliamente influenciadas por las tendencias ambientalistas. El escrutinio obtenido como resultado de las redes sociales y a la facilidad de acceso a la información a logrado que la industria de la moda busque un camino más responsable tanto social como ambiental. Surgen tendencias como la moda circular y la búsqueda de materias primas amigables con el medio ambiente. También se observa una tendencia de inspiración orientada a la cultura y a un acercamiento de países.

4.1.1 Evolución

La industria de la moda ha evolucionado significativamente, durante los últimos veinte años, sobre todo debido a la globalización, que permitió expandir las fronteras de los negocios. La apertura internacional impactó a la industria de forma estructural cambiando la dinámica en todas sus fases, se pasó de la producción en masa a la creación de más temporadas al año. También se han observado importantes cambios dentro de la cadena de suministro donde se ha priorizado el bajo costo, flexibilidad en el diseño, la calidad, la entrega y la velocidad de comercialización (Doyle, Moore, & Morgan, 2006).

Otros sectores dentro de la administración del sector también han evolucionado con el tiempo, desde la comercialización hasta el marketing y la publicidad, donde éstas se han posicionado ahora como factores que pueden incluso afectar la competitividad de las empresas del sector de la moda. Así, el mercado de la moda ha evolucionado a una industria más dinámica, pero a la vez más exigente. Por ejemplo, de acuerdo con Bhardwaj y Fairhurst, en la década de los 80, los minoristas de ropa de moda utilizaban su capacidad y recursos para lograr predecir la demanda del consumidor y las tendencias de la moda mucho antes del momento real de consumo para competir en el mercado, intentando convertir dicha anticipación a una ventaja competitiva. Sin embargo, en los últimos años, los minoristas intentan competir a través de garantizar la velocidad de comercialización, es decir un interés por tener disponibles rápidamente las tendencias de moda ya reveladas por los desfiles y las pasarelas (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

Así, se puede afirmar que el mercado de la moda actual es muy competitivo. Desde el punto de vista del comprador, se observa en las compañías una necesidad constante de actualizar los productos. Por ejemplo, los escaparates cambian casi cada semana, y posiblemente una prenda de ropa que esta semana esté como nueva, la próxima ya no estará. Esto provoca que los minoristas deban realizar una movilización más rápida del inventario y aumentar la frecuencia con la que se cambia toda la mercancía dentro de una tienda.

Este nuevo mecanismo dentro de la cadena de valor de las empresas generó durante la última década un incremento de la tendencia conocida como el *Fast Fashion*, que prioriza los costes bajos y la compra de prenda de moda sin poner mucha atención a la calidad o a la transparencia de las empresas (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). A pesar de lo anterior, más factores han tenido impacto dentro del sector y son estos los que han impulsado a la industria de la moda a su situación actual. Por ejemplo, no puede dejar de mencionarse la influencia del e-commerce dentro de la cadena de distribución o el aumento en el escrutinio de las compañías debido a tragedias lamentables como la del Rana Plaza, la tragedia que tuvo lugar en Bangladesh cuando se derrumbó un edificio de una industria textil

Finalmente, es importante mencionar que la situación actual de la moda está también afectada por tendencias no tan negativas como el *fast fashion*, por ejemplo, la inteligencia artificial ha influenciado de forma importante las tiendas del futuro y los avances tecnológicos han permitido encontrar nuevas materias primas más amigables con el medio ambiente.

4.1.2 Situación actual

La situación actual de la industria de la moda apunta a una industria madura y muy consolidada. La mayoría de sus sectores siempre han sido muy potentes, destaca el retail, que, de acuerdo con Statista, ha crecido entre 3,5% y 5,8% en los últimos 9 años (Statista, 2020).

En cuanto a la estructura de la industria, la situación actual está rodeada de factores que hace algunas décadas no existían o no tenían relevancia (Tommy John, 2020). Por ejemplo, el e-commerce es ahora parte del día a día de la industria al igual que la internacionalización a través del canal de internet. Es casi imposible encontrar una empresa dentro del sector retail de la moda que no cuente con un sitio web para exponer y comercializar sus productos.

En cuanto al comportamiento de los consumidores, la revista Tommy John proporciona un buen resumen de la situación actual (Tommy John, 2020):

- En los Estados Unidos, las ventas minoristas de las tiendas de ropa en diciembre de 2019 alcanzaron los 23.600 millones de dólares de acuerdo con Statista.
- El 85% de los compradores interactúan con puntos de contacto en línea y fuera de línea, en comparación con el 80% en 2017 de acuerdo con The Business of Fashion y la consultora McKinsey & Company.
- El 85% de los consumidores citó la conveniencia como la principal razón para comprar localmente según análisis de Facebook.
- En la categoría de moda, más del 70 por ciento de las compras todavía se realizan fuera de línea según un informe de Forrester,
- Las tiendas locales también facilitan mucho las devoluciones para los consumidores y, desde la perspectiva de un minorista, la tasa de devolución de la ropa es mucho más baja para la ropa comprada en la tienda que para la que se compra en línea (16% versus 25% respectivamente) de acuerdo con el estudio de McKinsey & Company.

Los datos mencionados anteriormente pueden parecer sorprendentes, no obstante, no se puede dejar de mencionar que la situación actual de la moda está enmarcada dentro de los efectos que ha tenido la pandemia en la economía. En este sentido, es importante analizar el último informe de McKinsey & Company relacionado a la Industria de la Moda en el 2019 y sus perspectivas para el 2020.

De acuerdo con el informe, que se basa en la encuesta a grandes empresas y profesionales del sector, los líderes de la moda no esperaban con buenas expectativas el año 2020. El estado de ánimo predominante entre las personas encuestadas del sector de la moda presenta altos niveles de ansiedad y preocupación de acuerdo con el informe. Este panorama es muy diferente de la encuesta realizada en 2018, donde había muy buenas expectativas de crecimiento en América del Norte y dentro del segmento de la moda se esperaba un crecimiento muy importante (McKinsey & Company, 2019).

A pesar de las bajas expectativas, el informe sigue haciendo una previsión de crecimiento de la industria del 3% al 4% para el año 2018, sin embargo, el ritmo de crecimiento es más bajo que el previsto para los siguientes años que se situarían entre un 3,5% y 4,5% (McKinsey & Company , 2019). El informe también asume los retos que las compañías tendrían para 2020, si bien el golpe a la industria ha sido mayor a lo esperado debido a las restricciones que aún permanecen en muchos países, los informes de desempeño del año 2020 siguen en proceso, por lo que aún no se puede comparar que tan acertada fue la previsión de la consultora.

Por otro lado, el informe también muestra ciertos aspectos que las empresas han demostrado que han sido fundamentales durante el último año. Uno de estos aspectos es la importancia del manejo de las redes sociales que la consultora expone en su informe. Durante el último año la industria ha tenido que basarse en las redes sociales para operar, no solo desde el punto de vista del consumidor final, sino también desde el punto de vista de proveedores y B2B.

Otros aspectos que vale destacar del informe y que servirán para entender el estado actual de la industria de la moda son los siguientes (McKinsey & Company , 2019):

- China sigue manteniendo un importante liderazgo en la industria de la moda y muchas compañías tienen problemas por la dependencia de este país como proveedor
- Los modelos tradicionales de involucramiento de los clientes o *engagement* en las redes sociales seguirá siendo difícil para las empresas de la industria de la moda. Cada vez será más difícil hacer un balance entre el retorno y la inversión en plataformas sociales.
- La demanda de los consumidores ha cambiado, ahora prevalece la inmediatez y la conveniencia. Las empresas han incrementado el uso de una estrategia de tiendas más pequeñas, pero en más geolocalizaciones que atiendan de mejor manera el camino del consumidor hacia la compra
- La sostenibilidad relacionada con el medio ambiente de las empresas de la industria de la moda no termina de tomarse de forma seria, la industria sigue siendo de las más contaminadoras. Si bien se ha hecho un pequeño progreso no es suficiente para reestructurar la industria a una más sostenible.
- Se observa que las empresas están buscando alternativas a sus materiales y sustituyendo sus procesos, el 67% de los encuestados consideraban importante una innovación sostenible en los materiales que utilizaban.
- Los consumidores y empleados dentro de la industria han incrementado la presión para una industria más inclusiva e igualitaria.
- La importancia de las herramientas digitales en todas las fases de la industria ha crecido al igual que los retos a nivel internacional de la utilización del e-commerce como canal de exportación.

4.2 Lester

Lester es una empresa española de moda masculina. Nace en el año 1992 luego de observar una necesidad dentro del mercado de accesorios para hombre. Su fundador observó un mercado en el que no había opciones accesibles y de calidad de corbatas para hombres en el país. El mercado de la época para entonces tenía como referencia de estos accesorios a marcas como Gucci o Hermés que estaban muy lejos de ser accesibles para el comprador medio. Luego de observar dicha necesidad sus fundadores realizaron una búsqueda de proveedores en Italia y

una investigación en las diferentes cámaras de comercio para obtener recursos. La forma operativa de la empresa se basa en la utilización de materiales italianos y la confección en España.

Si bien la empresa cuenta actualmente con una amplia variedad de productos, la corbata Lester es el producto más icónico de la compañía de acuerdo con su sitio web (Lester, 2021). Otros productos se centran en trajes de baño, camisas, jerséis y pantalones.

4.2.1 Historia de la compañía

La compañía ha cambiado mucho desde su fundación hace 30 años hasta el momento actual, si bien es imposible detallar toda la historia de la empresa es importante mencionar aquellos hechos que han sido altamente relevantes.

Tal como se adelantó en el apartado anterior, la empresa se fundó en el año 1992. El fundador, Carlos Satrustegui fue quien observó en el mercado una necesidad importante de accesorios para hombre que balancearan la calidad y la accesibilidad en el precio. Luego de las investigaciones pertinentes, el primer contacto con los clientes es través de un showroom en Madrid.

La empresa toma pasos más serios en el año 1995, donde se abre la primera tienda en la calle Núñez de Balboa, alcanzando en los años posteriores un promedio de 60 diseños nuevos por año. En el año 2003 expanden sus canales de venta a tiendas multi marca, se abre una *FlagShipStore* y se incorporan más productos a las líneas. Finalmente, en el 2014 la empresa da un paso importante con el lanzamiento de su tienda en línea.

4.2.2 Situación actual

Actualmente, la empresa está dirigida por los dos hijos del fundador, Carlos Satrustegui y Sona Satrustegui (Lester, 2021). La compañía cuenta con 5 tiendas ubicadas en Madrid y una tienda en Sevilla. Además, se ha franquiciado una tienda ubicada en Valencia. De acuerdo con la página web la empresa también tiene 40 puntos de ventas en ubicaciones del Corte Inglés. En cuanto a su expansión internacional, la empresa ha realizado expansiones a México y Berlín, sin embargo, de acuerdo con una entrevista realizada a su fundador, estas expansiones han tenido que cerrar. A través de su modelo de e-commerce, la empresa tiene una web específica para España y también para Alemania, sin embargo, cuenta con envíos internacionales a Europa.

En cuanto a la plantilla, una noticia de El País aclaraba que en 2016 la empresa contaba con una plantilla de 35 personas y una facturación de 4,2 millones de euros (Alvarez, 2016). En el 2020, las líneas de producto de la empresa incluyen las siguientes: Corbatas, Trajes, Chaquetas, Pantalones, Jerséis, Camisas, Polos, Trajes de Baño, Bermudas, Abrigos, Sudaderas, Pañuelos, Foulares, Toallas, Calcetines, Cinturones y Guantes.

5. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN HOLLENSEN

Una vez hecha la introducción de la empresa, es necesario plantear el Plan de Internacionalización más adecuado para esta. Para ello se utilizará el modelo de cinco fases de Hollensen estudiado en apartados anteriores. La primera parte de esta sección se centrará en una introducción de la empresa relacionada específicamente con su internacionalización, estos datos se han obtenido principalmente de una entrevista hecha a uno de los directores de la empresa, Carlos Satrústegui. Posteriormente, se desarrollarán todas las fases del modelo de Hollensen de forma detallada y finalmente se concluirá respecto a la propuesta realizada.

5.1 Introducción

El Plan de Internacionalización según Hollensen, tal como se ha explicado en apartados anteriores, constará de cinco fases. Cada una de las fases se apoyará en diferentes herramientas que permitirán tomar una decisión respecto a la internacionalización. Los componentes para desarrollar serán los siguientes:

- Parte I: Decisión de si se debe internacionalizar
- Parte II: Decidir a qué mercados entrar
- Parte III: Estrategias de mercado (Decidir cómo ingresar al mercado externo)
- Parte IV: Decidir el programa de marketing global
- Parte V: Implementar y coordinar el programa de marketing global

5.2 Desarrollo

Parte I: Decisión de si se debe internacionalizar

Para tomar una decisión sobre si la empresa debe internacionalizarse o no, es necesario tomar en cuenta cuestiones relativas a la organización, su aversión al riesgo, sus niveles de flexibilidad y también su posición en el modelo de las nueve ventajas estratégicas (Ilustración 3). También es necesario entender si la empresa ha tenido experiencias previas de internacionalización.

Riesgos, flexibilidad y recursos

De acuerdo con Hollensen, la toma de riesgos y la flexibilidad de las empresas influye en su decisión de internacionalizarse, además son factores que cambian si se habla de pymes o si se trata de grandes empresas (Hollensen S. , 2014). En el caso de Lester, debido a que cuenta con menos de 250 empleados y su facturación no supera los 40 millones, la empresa sigue considerándose una PYME. De acuerdo con la teoría, las pymes tienen más tendencia a tomar riesgos cuando la empresa está en riesgo, los competidores presionan o no se tiene información suficiente que ayuda al proceso de toma de decisiones. Por otro lado, las pymes pueden tomar menos riesgos si la empresa ha sido previamente dañada en ocasiones anteriores por haber tomado riesgos. También, el autor afirma que las pymes tienen la ventaja de reaccionar más

rápido en cuanto a respuesta a sus clientes. Esto es importante porque son factores necesarios para decidir sobre el lanzamiento de la empresa en nuevos países.

En el caso de Lester, de acuerdo con la entrevista realizada a su director, esta teoría se puede corroborar en la práctica, ya que la empresa ha tenido experiencias previas de internacionalización que no han funcionado de la mejor manera por falta de información. De acuerdo con la entrevista, Lester ya ha realizado dos internacionalizaciones, ambas a través de un modelo de franquicia (Satrústegui, 2021).

La primera se realizó en México, a través de la apertura de diferentes tiendas en la ciudad de México y puntos de ventas en centros comerciales, sin embargo, esta alianza se cerró en el año 2017 debido a una mala gestión del administrador en el país de destino. De igual manera se realizó una internacionalización hacia Alemania, también a través del modelo de franquicia, sin embargo, esta también cerró debido a que las tienda no llegaron a ser rentables para los administradores. Una parte interesante que cabe destacar es que Lester no realizó en ningún caso un estudio de mercado de los países de destino, ya que ambas decisiones se realizaron con base al interés de los inversores en lugar de analizar el destino a profundidad. A pesar de lo anterior, la empresa no se ha visto afectada por el riesgo asumido, ya que al ser modelos franquiciados sus royalties fueron pagados (Satrústegui, 2021).

Por otro lado, otro factor importante para la compañía es entender si la empresa puede hacerse cargo del aumento de su producción a otros países. En el caso de Lester, aumentar la producción no supone un riesgo ya que sus dos experiencias previas mostraron que la producción podía aumentarse sin problemas y que los recursos humanos podían manejarlo. Sin embargo, el director comenta que tienen una política de producción local, por lo que no hacen nada en China. Este factor perjudica a la empresa en cuanto a precios, pero no en cuanto a la calidad, valor que es fundamental para Lester.

Finalmente, es importante analizar en qué posición del modelo de las ventanas estratégicas se encuentra la empresa (Solverg, 1997). Para ello, es importante saber el nivel de globalización de la industria y el nivel de preparación internacional con el que cuenta Lester. En cuanto al nivel de globalización de la industria, se puede concluir que es alto. De acuerdo con la investigación previa del sector de la moda, se puede afirmar que es una industria de gran impacto global, donde el comercio electrónico ha hecho a las empresas expandir las fronteras y ampliar sus mercados de forma importante. Por otro lado, el nivel de globalización también se nota en la amplia cantidad de proveedores que pueden encontrarse en la industria, donde no faltarán opciones para elegir proveedores de logística, marketing, pasarelas de pagos y más.

En relación con el nivel de preparación que tiene la empresa para asumir la internacionalización, se puede decir que la compañía se encuentra en un término medio. Lester es una compañía madura, con casi 30 años de experiencia en el sector, además, ha sabido manejar dos internacionalizaciones que, si bien han resultado fallidas para los franquiciados, de cierta manera, han resultado rentables para Lester. También, la empresa cuenta con suficiente capital humano para enfrentar cuestiones como los choques culturales o el lenguaje. Otro factor importante es que la empresa hace envíos a toda Europa, lo que permite también tener una curva de aprendizaje en cuanto a la exportación.

Sin embargo, el nivel se considera medio debido a que la empresa no ha implementado ninguna internacionalización física por cuenta propia, lo que hace concluir que su experiencia en cuanto a la incursión de nuevos mercados es baja, también es importante el hecho de no haber realizado

ningún estudio de mercado en los países de destino, acción que demuestra menos experiencia en la internacionalización.

Lo anterior, dejaría a Lester en una posición regular en cuanto a las ventajas estratégicas, lo que significa que la empresa debe buscar alianzas globales. Esto significa que la empresa se encuentra en un mercado que ya es global pero no cuenta con toda la experiencia necesaria para hacer frente, en este sentido, la búsqueda de nuevos aliados puede generar que sus desventajas competitivas ante grandes competidores se compensen con los recursos de los aliados. Aquí la empresa podrá negociar términos complejos con aliados, pero sin perder su independencia.

Motivos

En cuanto a los motivos detrás de la internacionalización de Lester se pueden listar en su mayoría motivos proactivos como incrementar el beneficio, incrementar las ventas y mejorar la imagen de la empresa. Sin embargo, también hay motivos reactivos como la dependencia de un solo mercado y los efectos generados por la pandemia en la economía española.

A pesar de que Lester no haya tenido desde un principio una visión internacional, los cambios en el entorno han generado que la compañía empiece a valorar nuevos mercados. Por ejemplo, un primer paso hacia este objetivo fue la apertura de sus exportaciones hacia toda Europa, lo que ha permitido que la empresa expanda sus mercados con niveles de riesgo muy bajos. A pesar de lo anterior, los efectos de la pandemia han generado en la empresa un deseo mayor de evitar la dependencia del mercado español y en general de Europa.

Cadena de valor

La internacionalización de Lester generaría un efecto importante dentro de la cadena de valor actual de la compañía (Hollensen S. , 2014). Debido a que su estructura de costes no admite la producción en lugares como China (que son más accesibles económicamente), no sería una buena estrategia competir en precios bajos,. En este sentido, la empresa da un alto valor al cliente a través de la calidad y el diseño de sus prendas.

Teniendo esto en cuenta, dentro de la internacionalización de la empresa no se incluiría el traslado de sus operaciones hacia el país de destino, ya que su calidad se obtiene a través de la producción en España y la utilización de materiales italianos. En este sentido, parte del valor dentro de la cadena también lo proporciona la marca España.

FODA

Tabla 3 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Lester

Debilidades <ul style="list-style-type: none">- Baja competitividad en costes- Centralización de la producción en un solo mercado- Centralización de la obtención de materias primas- Dependencia de proveedores para mantener sus estándares de calidad- Imposibilidad de ofrecer buenos márgenes a sus proveedores	Amenazas <ul style="list-style-type: none">- Crisis económicas generadas por la pandemia- Incremento de las tendencias de moda sostenible y ecológico, sectores que la empresa no maneja- Falta aceptación de posibles aliados debido al aumento del riesgo en el mercado como resultado de la pandemia
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">- Alto posicionamiento en calidad de los productos- Apoyo bajo la marca España que está bien posicionada a nivel europeo- Experiencia de más de 30 años en el sector de la moda masculina- Solidez financiera	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">- Apoyo a través de las subvenciones y ayudas del ICEX- Creación de alianzas con instituciones clave en los países de destino- Posibilidad de alianza con empresas dentro del sector de moda sostenible- Facilidad de acceso a nuevos embajadores de marca gracias a las herramientas digitales

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el Análisis FODA, se puede concluir que la empresa cuenta con una ventaja competitiva relacionada a la calidad de sus productos y a la marca España. Esta ventaja competitiva debe explotarse dentro de los futuros mercados internacionales. Por otro lado, la empresa cuenta con una alta experiencia en el sector, lo que ha permitido que alcance economías de escala donde producir una unidad más no le supone altos costes. Sin embargo, es necesario poner especial atención a la desventaja en costes como resultado de producir solo de forma local, ya que al momento de internacionalizar se añadirán más costes variables a los productos, lo que puede provocar que exista una baja aceptación de producto en cuanto a precio. Finalmente, la empresa poner especial atención a las oportunidades resultantes de nuevas alianzas, pero ser cautelosa ante amenazas relacionadas al impacto de la pandemia en la economía mundial.

PORTER

El modelo de Porter permite analizar la industria dentro de un contexto de factores externos que pueden afectarle. En este sentido, Porter propone un modelo de cinco aspectos que pueden afectar el desempeño de Lester en el estado actual del mercado al que pertenece; la amenaza

de nuevos competidores, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, la amenaza de nuevos productos sustitutos y la rivalidad de los competidores (Porter, 1980).

Amenaza de nuevos competidores

El mercado de la moda es un mercado maduro y altamente globalizado. De acuerdo con la investigación llevada a cabo en apartados anteriores, las herramientas tecnológicas han jugado un papel muy importante en las empresas. Hoy en día, es muy fácil emprender un negocio en este rubro ya que las herramientas digitales permiten tener acceso internacional a clientes, proveedores y productos. En este sentido, la amenaza de nuevos competidores ha aumentado durante los últimos años, también impulsada por la capacidad de los países de hacer cada vez menos burocrático el establecimiento de nuevas empresas y por el surgimiento de nuevos modelos de negocio. Como resultado de lo anterior se puede concluir una amenaza alta de nuevos competidores (Brujil, 2018).

Poder de los clientes

El poder de los clientes para una empresa como Lester puede considerarse bajo, ya que no existe dependencia de un solo comprador. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cada vez resulta más fácil para los clientes organizarse y boicotear empresas que consideran que no cumplen con ciertos estándares.

Poder de los proveedores

En el caso del poder de los proveedores, este puede considerarse alto. Principalmente, debido a que la empresa debe trabajar con altos costes para alcanzar sus niveles de calidad, esto genera que muchos proveedores rechacen sus ofertas debido a que los márgenes que pueden ofrecer son bajos. Por otro lado, la política de productos solamente en España hace que no se aprovechen coste de otros mercados como el chino o el indio, sin embargo, dentro de los valores de la empresa se prima la calidad sobre el coste. En este sentido, los proveedores que cumplen las expectativas de la empresa son pocos y por tanto se ha generado una alta dependencia de estos (Brujil, 2018).

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Esta amenaza puede considerarse media. Por un lado, existe un incremento de productos sustitutos, sobre todo que están orientados a nuevas tendencias ecológicas y orgánicas. Sin embargo, la sustitución proviene más desde la perspectiva de las materias primas utilizadas en el proceso de producción. Sin embargo, el sector de la moda no cuenta con un producto sustituto per se, ya que la sustitución provendría más de otras marcas que de otros productos.

Rivalidad de los competidores.

La competencia dentro del mercado de la moda es alta. Sobre todo, debido a que ahora tanto la demanda como la oferta es internacional. Sin embargo, siguen existiendo ventajas competitivas que pueden aprovecharse dentro del mercado, aún así, es importante que las empresas tengan claro donde competir, si en precios bajos o en calidad.

Con base en todo lo anterior, la primera decisión dentro de la Fase I del modelo concluye que Lester sí debe internacionalizarse, sin embargo, debe tenerse en cuenta que la empresa se encuentra en una industria altamente globalizada, donde, solo cuenta con una experiencia media en incursionar a mercados extranjeros, lo que genera que tenga ciertas desventajas ante grandes competidores. Por otro lado, aspectos estructurales como el sistema de costes pueden generar problemas dentro de la internacionalización, por lo que la empresa deberá valerse de su ventaja competitiva realizando la calidad de sus productos y la marca España. Tampoco se puede obviar que Lester necesitará de aliados clave en su proceso de internacionalización para apalearse sus desventajas y enfrentar amenazas como nuevas tendencias o el estado actual de la economía. Finalmente, estas nuevas alianzas deberán servir para mejorar amenazas del mercado relacionadas a nuevos competidores o la dependencia de los proveedores.

Parte II: Decidir a qué mercados entrar

Una vez tomada la decisión de internacionalizar la empresa, es importante decidir a qué mercado dirigirse. Esta es una fase específicamente de interés para una empresa como Lester, donde sus expansiones internacionales previas no han tomado en cuenta la fase de investigación de mercados. Esta fase cuenta con tres elementos importantes, por un lado, es necesario realizar un análisis PESTEL del mercado de origen, que permitirá analizar los factores del macroentorno a los que se enfrenta la empresa en su día a día.

Conocer estos factores ayudará a entender cuáles son los retos que enfrenta la empresa en origen y cómo los resuelve, con esta información, se podrá plantear una mejor estrategia de salida. Otra área importante dentro de esta fase es segmentar el mercado internacional, para ello se debe implementar un análisis empresa versus entorno. Y finalmente, se deberá implementar la herramienta IMS (Internatinoal market selection), que ayudará a elegir el país de destino con base en criterios objetivos.

Análisis PESTEL

Consiste en analizar cinco áreas que componen el macroentorno de la compañía; el espectro político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Aguilar, 1967). Esto ayudará a configurar la estrategia y adaptar a la empresa al nuevo mercado con base en su experiencia en el mercado de origen.

Entorno político: España es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas tienen un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (es decir, impuestos propios del País Vasco y Navarra). Por otro lado, el entorno político en general puede considerarse poco estable en España. La crisis del coronavirus ha generado más roces entre partidos políticos. Por otro lado, fricciones generadas por el debate de la independencia de Cataluña y nuevos actores políticos como Vox han generado también un sistema de inestabilidad política.

Entorno económico: España ha atravesado una recuperación económica equilibrada en los últimos años, no obstante; La crisis del coronavirus llevó al país a una desaceleración sin precedentes de la actividad económica en 2020, con una caída del PIB del 12,8% (estimaciones del FMI), una de las mayores contracciones de Europa (Santander Trade, 2021).

La agricultura aporta alrededor del 2,7% del PIB español y emplea al 4% de la población activa de acuerdo con el portal de mercados del Banco Santander. Así, el país alberga casi un millón de empresas agrícolas y ganaderas, que cubren 30 millones de hectáreas de tierra. Por otro lado, el sector industrial representa el 20,2% del PIB y del empleo total de España, donde la industria manufacturera es la industria más importante, ya que representa por sí sola alrededor del 11% del PIB. Finalmente, en relación con el sector terciario, este aporta el 67,9% del PIB y emplea al 76% de la población activa. Dentro de este sector, el sector turístico es fundamental para la economía del país, siendo la principal fuente de ingresos de España (12,4% del PIB en 2019), ya que el país es el segundo destino turístico más popular del mundo 83,7 millones de turistas en 2019, por un séptimo año consecutivo de récords (Santander Trade, 2021). Lo anterior, implica el alto impacto que el país ha recibido en términos económicos debido a las restricciones de movilidad.

Entorno social: En lo que a sociedad y cultura se refiere, España es muy singular. Muchos de los habitantes del país siguen un horario de trabajo como ningún otro, con pausas largas para la hora de comida como regla general en los entornos de trabajo. Con respecto a la demografía, España tiene una división muy balanceada entre hombres y mujeres, sin embargo, cuenta actualmente con un problema de pirámide poblacional al tener baja natalidad, esto genera efectos estructurales sobre todo en cuanto a la seguridad social. España también cuenta con un porcentaje moderado de población inmigrante y aspectos sociales como el paro juvenil (de casi el 40,7%) tienen una importante influencia en la estructura social (Medinilla, 2021).

Entorno tecnológico: Tecnológicamente, España está alineada con gran parte del resto de Europa. Las computadoras y los teléfonos móviles avanzados están muy extendidos en el país, además se cuenta con potentes redes celulares que funcionan en todo el país. Si bien el país no puede considerarse como un gigante tecnológico en particular, cuenta con plataformas de Startups y proyectos tecnológicos extendidos por todo el territorio y en diversas industrias. También son muy comunes las ferias tecnológicas y los congresos orientados a impulsar este sector. A nivel profesional la mayoría de las empresas se han digitalizado.

Entorno ecológico: La categoría ambiental en el análisis de PESTEL se refiere al medio ambiente en términos de recursos naturales, contaminación y cambio climático, y también a las consecuencias de la conciencia sobre el medio ambiente en la población. El medio ambiente es un tema recurrente en los debates en España, al igual que en el resto de los países europeos. Tanto las empresas como las personas están sujetas a diversas regulaciones en cuanto a la cantidad de contaminación que crean, los recursos que utilizan o incluso la segregación de la basura.

Más del 70% de la energía de España proviene de combustibles fósiles. Sin embargo, el uso de fuentes de energía renovables está creciendo en el país (Appa Renovables, 2020).

Entorno legal: El entorno legal en España es el que cabría esperar de cualquier país europeo. Con estrictas leyes de protección de datos y derechos de autor, el país cuenta con leyes vigentes y bien estructuradas para la era digital. A pesar de lo anterior, España es un país que puede considerarse burocrático, lo que significa que hay un buen número de obstáculos legales para poder invertir en el país o abrir un negocio local. Sin embargo, se está trabajando en trasladar la mayoría de los trámites presenciales a trámites digitales.

Empresa y Entorno

De acuerdo con Hollensen, antes de aplicar la selección de mercados es importante ahondar más en el contexto interno de la empresa y el contexto externo relacionado a la internacionalización.

En cuanto a la empresa, ya se ha comentado que tiene un grado de internacionalización que puede considerarse bajo. Esto debido a que la única forma actual de internacionalización es a través del e-commerce con envíos a toda Europa. Por otro lado, Lester ha realizado dos intentos de internacionalización a través de franquicias, sin embargo, ambas han tenido que cerrar tres años después de haber iniciado. Si bien para Lester no existieron pérdidas por el modelo implantado como Franquicia, estas dos malas experiencias han generado influencia en la compañía, no obstante, también ha permitido generar una red de relaciones en el extranjero.

En relación con los recursos, la empresa cuenta con suficientes elementos financieros y de personal para poder implantar una internacionalización más estructurada, además, gracias a las economías de escala tampoco supone un problema incrementar la producción.

Con respecto al entorno, la industria donde la empresa opera está altamente globalizada, por lo que tendrá diversas plataformas, redes e información disponible para la internacionalización en la mayoría de los países de destino. De forma específica, el mercado de moda de prendas de hombre también tiene un alto nivel de internacionalización, a pesar de ser un mercado más pequeño que el mercado de moda de mujer. (Hollensen S., 2019) Con esto en mente, será necesario segmentar el mercado internacional para elegir el país de destino de acuerdo con el potencial del mercado, la competencia, la distancia geográfica y la similitud de mercado de destino con el mercado de origen (Hollensen S. , 2001).

Selección del mercado internacional

Este proceso consta de tres pasos que permiten hacer una elección objetiva del mercado extranjero al que se dirigirá la empresa. Estos pasos consisten en la selección de los criterios de segmentación, la investigación de los posibles mercados o países y finalmente desarrollar los sub-segmentos en el mercado elegido.

PASO I

Los criterios elegidos para segmentar los posibles mercados internacionales de la compañía deben ser lo más objetivos posibles, además deben tener un componente claro de medición para poder entender la compatibilidad específica de la compañía con dicho país. En este sentido, para elegir los mercados que mejor se adapten a Lester se utilizarán los siguientes criterios:

- Factor Geográfico
- Factor Político y Legal
- Factor Económico
- Factor demográfico
- Factores culturales y lingüísticos

PASO II

Antes de analizar de forma detallada los criterios y aplicarlos a diferentes países, es importante hacer un primer filtro de regiones de manera general y global.

Análisis General

La industria de la moda tiene ciertas localizaciones que siempre han sido atractivas para los negocios. Por ejemplo, no puede obviarse que París, Nueva York, Milán y Londres han sido por años conocidos como referentes mundiales de la industria de la moda, y es casi imposible que las grandes marcas no tengan presencia en estos destinos. Si bien lo anterior puede considerarse desde la perspectiva del diseño, otras regiones también resaltan como atractivas desde el punto de vista de la materia prima o proveedores. Por ejemplo, China, sigue liderando la producción mundial en materia textil y muchos países que componen el sudeste asiático lideran en cuanto a mano de obra barata en el sector, el caso de Centroamérica también es interesante, donde sus maquilas producen grandes cantidades de prendas para marcas americanas y canadienses.

Por otro lado, los mercados están cambiando, un claro ejemplo puede observarse en el informe de Go Remotely, que recopila estadísticas del sector de la moda de informes publicados por Statista, Vogue o IBIS World. De acuerdo con uno de sus informes, China representó el 90% del crecimiento total de las ventas del mercado de artículos de lujo personales en 2019 y Nigeria importó más de 4 billones de prendas de moda en el mismo año. Canadá, que es un mercado opacado por Estados Unidos, representa unas ventas de 28 billones de dólares de productos terminados de moda (Vardhman, 2021).

Finalmente, un análisis realizado por Euromonitor, también permite acotar las localizaciones de mercados atractivos para la industria de la moda. De acuerdo con la siguiente tabla, se puede observar que dos tercios de las ventas totales mundiales de ropa vendida al por menor se centran en tan solo seis países.

Tabla 4 Moda al por menor en 2019 (Apparel Retail) Millones de dólares americanos.

País	Ventas 2019	Ventas acumuladas globales
China	333.461	32,0%
Estados Unidos	302.997	47,6%
India	73.205	57,7%
Reino Unido	64.950	61,3%
Rusia	34.483	64,0%
México	17.823	66,2%
Emiratos Árabes Unidos	15.740	67,7%
Alemania	64.873	69,2%
Argentina	11.739	70,5%
Filipinas	10.061	72,8%

Elaboración propia con base en (Euromonitor International , 2019)

Tal como se puede observar, la decisión previa de empezar su andadura internacional de Lester no estaba muy alejada del mercado de la moda actual, a pesar de no haber realizado ningún estudio de mercado. Como se puede observar México y Alemania se encuentran en una buena

posición global en el mercado minorista de la moda. Por otro lado, el mercado chino puede alejarse de los intereses de Lester, ya que en su posicionamiento está orientado a la calidad y no al precio. Debido a que la empresa no cuenta con tanta experiencia internacional, una buena estrategia sería primero posicionarse en el mercado europeo, dadas las facilidades relacionadas a la moneda, la cultura y la estructura de venta. En este sentido, es interesante conocer cuáles son los países europeos que lideran el mercado de la moda.

De acuerdo con Statista, los mercados europeos con mejores beneficios en el sector Retail de la moda son los siguientes:

Tabla 5 Beneficios del mercado minorista de la moda en Europa en millones de dólares americanos

País	Beneficios 2019
Reino Unido	77,589.7
Alemania	72,961.15
Italia	58,598.95
Francia	40,693.6
España	25,802.12
Países bajos	16,500.09
Polonia	14,803.2

Elaboración propia con base en (Statista, 2029)

Análisis Específico

Tabla 6 Análisis específicos de criterios objetivos

País	Factor Geográfico	Factor Político y Legal ²	Factor Económico (PIB per cápita €)	Factor demográfico (crecimiento/muertes)	Factores culturales	Factores lingüísticos
Reino Unido	Cercano	Estable	32.910 €	108.078	Similar/medio	Medio
Alemania	Cercano	Estable	34.060 €	-161.407	Similar/medio	Medio
Italia	Cercano	Medianamente estable	24.640 €	-214.262	Similares	Medio
Francia	Cercano	Estable	30.480 €	141.451	Similar/medio	Medio
Países bajos	Cercano	Estable	40.070 €	17.244	Similar/medio	Medio
Polonia	Cercano	Estable	12.660 €	-34.755	Similar/medio	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en (Eurostat, 2021)

De acuerdo con el análisis de los criterios específicos, se puede concluir que la mayoría de los países europeos que lideran las ventas minoristas de Retail tienen características similares. En cuanto al factor geográfico, Francia e Italia lideran en proximidad, no obstante, el resto de los países tampoco significan una distancia tan larga desde España, a pesar de lo anterior, hay que tomar en cuenta que para el caso de Reino Unido la distribución se complica más debido al Brexit y a la ubicación de la isla. Los factores políticos y legales de todos los países considerados son bastantes similares, sin embargo, es importante mencionar que al igual que España, Italia puede mostrar un entorno político menos inestable debido a indicadores sociales.

El criterio económico de los países sí muestra más diferencias, donde Países Bajos lidera la posición mientras que Polonia muestran ingresos más bajos. Lo mismo se puede extrapolar al crecimiento de su población, donde muestran índices de natalidad negativos y donde Alemania se suma a este indicador. Finalmente, los factores culturales son bastante similares en todos los países, la forma de vestir y cuestiones religiosas no marcan una diferencia tan importante entre países. Sin embargo, se debe mencionar que los países del norte pueden tener diferencias en cuanto a la forma de trabajo y ocio. La diferencia lingüística se considera media en todos debido a que en la mayoría de los países se habla inglés, y por tanto no son necesarios traductores especiales que sí se requieren en otros países.

En este sentido y habiendo analizado los criterios anteriores se puede concluir que Francia es un buen destino que puede ser conveniente para Lester, la proximidad y los factores económicos son clave para la elección de este destino. Además, Francia también es uno de los referentes de la moda que además está acostumbrado a tener relaciones comerciales con España. Las ventas del sector de la moda en Francia ascienden a 40 mil millones de euros, aporta más de un millón de trabajos y significa el 2,7% del PIB del país (Federation de la Haute Couture et de la Mode, 2020).

PASO III

² Referente a la libertad para hacer negocios, libertad monetaria, libertad comercial y de inversión.

Una vez elegido el país de internacionalización, es importante elegir la región que mejores perspectivas ofrezca para la empresa. Dentro de Francia, las ciudades principales pueden dividirse entre París, Lyon, Marsella, Burdeos y Toulouse. Como un primer filtro, podría descartarse Toulouse, que es una ciudad más estudiantil. En cuanto al resto de ciudades Lyon, Marsella y Burdeos son grandes ciudades que son referente de las compras en Francia, sin embargo, no hay más referente que la capital cuando de moda se habla. (Twarowska K., & Kakol, M.2013)

París generó en el 2019 más del 30% del PIB de todo el país y el 6% del PIB Europeo, por otro lado, la región es también un centro para el comercio internacional en Francia y, en particular, es el punto de entrada para las importaciones. La región por sí sola representa una cuarta parte de todas las importaciones y alrededor del 20% de las exportaciones del país. Finalmente, la mayor parte del comercio se realiza con países europeos y la región cuenta con 13.000 empresas extranjeras (Comisión. Europea, 2020). Finalmente, eventos como la Fashion Week generan en París efectos en las empresas de la moda, tanto pequeñas como grandes, por ejemplo, se realizan más de 300 eventos de moda con más del 50% de marcas extranjeras, se hacen más de 14.000 exhibiciones donde el 75% son marcas extranjeras, además, se reciben muchos turistas en la época atraídos por la semana de la moda (Federation de la Haute Couture et de la Mode, 2020).

En este sentido, se concluye que, la capital francesa es un destino interesante para que Lester desarrolle su internacionalización.

Parte III: Estrategias de mercado

Esta etapa consiste en decidir la manera en que Lester entrará al mercado francés en París. Tal como se demostró en la Ilustración 4, esta decisión esta influenciada por diversos elementos que incluyen los factores internos, factores específicos, factores externos y también los productos. Esto influirá en la decisión de un modelo de entrada donde la empresa se moverá entre dos extremos de acuerdo con el control, el riesgo y la flexibilidad que deseen tener.

En las fases anteriores se han explicado de forma detallada los factores que afectan a la empresa y que ejercen una influencia en el modelo de entrada. Por ejemplo, no supondría adecuado elegir un modelo de exportación hacia París, ya que este ya está implementado a toda Europa con los envíos internacionales a través del e-commerce de Lester. En este sentido, dentro de las opciones de Lester destacarían modelos de entrada intermedios y jerárquicos como la franquicia, licencias, subsidiarios, las joint-ventures o las filiales (Hollensen S. , 2014).

Empezando con el proceso de selección, una **franquicia** supondría, a primera vista, una alternativa interesante para la compañía. Lester ya ha tenido experiencia implementando este modelo y además supondría una forma de entrada con un riesgo bajo, ya que el franquiciado asumiría buena parte del riesgo. A pesar de lo anterior, existen contrapesos que generan que esta opción no sea tan viable. Uno de estos es el hecho de que la empresa ya ha intentado dos internacionalizaciones a través de este modelo y ambas han sido fallidas, si bien los fallos podrían ser el resultado de otras decisiones como los socios y no de el modelo en sí, se puede concluir que luego de dos intentos ésta no sería una buena opción para la empresa. Si bien el nivel de riesgo ha sido bajo, Lester debe tener mucho cuidado con su imagen de marca, ya que no solo vende su marca propia sino también la marca España. En este sentido un modelo que permita más control sobre las operaciones puede ser más interesante.

Si lo que se busca es más control, una **licencia** tampoco sería factible, ya que implica aún menos control que una franquicia y se depende demasiado del administrador del socio local. En cambio, una **joint-ventures** podría ser más interesante. Con este modelo de entrada la compañía obtendría mucho más control de sus operaciones en el exterior que con una franquicia y además se beneficiaría de un socio local que conozca el mercado y podría también repartir parte del riesgo. No obstante, encontrar un socio local en el contexto actual de la pandemia podría ser muy complicado para Lester. Otro factor negativo es que encontrar un socio de este nivel implica un gasto importante de recursos monetarios y de tiempo, ya que se debe encontrar un socio cuyos valores sean similares a los de Lester y que también comparta su modelo de negocio.

En este sentido, la opción más recomendable para Lester en el momento actual es externalizar sus ventas a través de una pequeña filial en París. Bajo esta opción la empresa tendría total control de su marca y operaciones y no dependería de la buena administración de ningún socio. De acuerdo con la entrevista realizada al director de la empresa, las internacionalizaciones anteriores han tenido una pobre ejecución debido a los efectos de algunas decisiones de los socios que no estaban en manos de Lester, por ejemplo, la apertura demasiado rápida de nuevas sucursales en México o la mala elección de localización en Alemania. Estos errores podrían evitarse si Lester tiene total control de su nueva apertura (Satrústegui, 2021). A pesar de ser la mejor elección para el momento actual de la empresa, se debe tener en cuenta que es una opción que tiene un alto nivel de riesgo, por lo que la planificación de una estrategia adecuada es fundamental.

Parte IV: Decidir el programa de marketing global

La implementación del programa de Marketing consiste en tomar decisiones respecto a los componentes del marketing mix. De acuerdo con Hollensen, estas decisiones incluyen aspectos relacionados al producto, al precio, a la distribución y a la promoción (Hollensen S. , 2014).

Producto

En el 2020, las líneas de producto de la empresa incluyen: Corbatas, Trajes, Chaquetas, Pantalones, Jerséis, Camisas, Polos, Trajes de Baño, Bermudas, Abrigos, Sudaderas, Pañuelos, Foulares, Toallas, Calcetines, Cinturones y Guantes. Todas estas prendas son exclusivamente para moda de hombre. Además, la empresa cuenta con otra línea de negocio donde fabrica productos con orientación corporativa, especialmente orientadas para eventos o regalos de empresa, Lester ofrece la opción de elegir desde una aplicación básica del logotipo, hasta un diseño exclusivo hecho a medida y personalizado de acuerdo con los colores corporativos.

La primera decisión respecto a los productos es decidir si incluir todos en el país de destino. Debido a que es la primera experiencia de Lester en el país, una opción interesante es observar cuáles son los principales productos que se adquieren en el e-commerce desde Francia y entrar con estos, no obstante, una opción viable es ingresar al mercado solamente con la línea de corbatas y pañuelos, que son productos que los clientes relacionan mucho con la marca y además ocupan menos espacio. Por otro lado, uno de los errores de internacionalizaciones anteriores fue no adaptar los productos al destino, si bien los productos no pueden alterarse en términos de dónde se crean y los materiales utilizados (es parte de la propuesta de vale), sí que puede crearse una línea especial y cuya venta sea exclusiva en París. Esta línea debe estar pensada en las tendencias locales del estilo de moda de hombre parisino.

Precio

En cuanto a la estrategia de precios, esta debe ser planificada de forma específica. Por un lado, debe existir un equilibrio entre los precios publicados en la página web y los precios de la tienda física en Francia. Si los precios de la web son más baratos que en la tienda física, no hay incentivos para que los clientes la visiten. Una decisión contraria podría también llevar a disminuir las ventas de e-commerce. De esta manera la estrategia de precio debe ser homogénea entre lo que los clientes encuentran online y en físico.

Una vez hecho el balance anterior, se debe tener en cuenta que los impuestos en Francia son más elevados que en España por lo que la estrategia de precios también debe cubrir estos costes, al igual que los costes asociados del transporte de los productos. Otro de los factores interesantes a tomar en cuenta en la estrategia de precios es el hecho de que Francia tiene una renta per cápita más alta que la española donde los salarios son más elevados. Por otro lado, es un país donde en general se valora más la calidad que los precios bajos. (KPMG 2020),

Teniendo en cuenta lo anterior, y sabiendo que Lester es una empresa que se posiciona en valor y calidad y no en precio, se puede concluir que la estrategia de precios de la empresa debe estar orientada a precios medios altos. Siempre haciendo una propuesta equilibrada entre calidad y precio, donde los precios en Francia sean relativamente más altos que en España, sobre todo en cuanto a las líneas exclusivas.

Distribución

En cuanto a la estrategia de distribución, esta debe incluir dos aspectos, por un lado, la distribución de productos terminados a la tienda física y por otro las opciones de *Delivery* a los consumidores finales.

Las opciones de *Delivery* para los consumidores finales no es complicada de establecer para Lester, debido a que ya cuenta con proveedores para la distribución de sus pedidos en línea. Sin embargo, si es importante establecer una buena estrategia para trasladar los productos terminados hasta la tienda física en París. Para ello, los productos terminados deberán trasladarse desde España hasta Francia. Este traslado tampoco supone grandes problemas, ya que al estar realizando operaciones comerciales dentro de la Unión Europea la empresa se beneficia del tratado de libre circulación de mercancías.

En este sentido, si es necesario establecer una buena planificación de inventario y stock, esta estrategia deberá modificarse con el tiempo hasta entender los patrones de compra en París y saber cada cuánto debe movilizarse el stock. Para ello también se debe tener en cuenta el número de temporadas que lanzará la empresa y también el espacio físico de la tienda. Finalmente, dentro de la distribución también es importante elegir la localización de la tienda en París. Debido a las experiencias con internacionalizaciones anteriores, Lester ha entendido la importancia de la localización, por lo que se debe hacer un balance entre exposición a los clientes y el precio del alquiler. A pesar de esto, se recomienda como ubicación de la tienda el barrio de Le Marais, ya que aquí puede realizarse un balance entre precio y exposición que no sea tan caro para la empresa.

Promoción

La inversión en comunicación para una empresa como Lester cuando se internacionaliza a otro país debe ser alta. Sin embargo, en este caso específico, se recomienda realizar una inversión

en Marketing Digital, debido a que permitiría alcanzar un alto número de personas y limitar los anuncios por intereses y ubicaciones. Por otro lado, se recomienda adecuar las instalaciones de la tienda en París para que dicho espacio físico sirva también como parte de los elementos de la comunicación de la marca.

Por otro lado, no se pueden dejar de lado las relaciones públicas, sobre todo al realizar una expansión a través de una filial sin ningún socio local. En. Este sentido, se propone implementar una estrategia de identificación de influencers que permita alcanzar a más personas a través del apalancamiento de las recomendaciones.

Finalmente, para implementar la estrategia de Marketing se debe tener en cuenta que el idioma del país de destino es diferente al de origen, por lo que se necesitarían campañas en francés. Sin embargo, las campañas se deberían adecuar más en términos de idioma que en términos de cultura, ya que en general, en cuanto a la moda de hombre, la cultura francesa difiere relativamente poco de la cultura española. En general, se puede observar una cultura de la moda más en término europeo.

Parte V: Implementar y coordinar el programa de marketing global

Una de las mejores maneras de implementar un programa de internacionalización es a través de un cronograma y objetivos específicos. Establecer estas variables permitirá analizar el nivel de ejecución de cada una de las fases y realizar modificaciones si los objetivos no se han cumplido.

Una de las acciones que se han observado dentro de las internacionalizaciones previas de Lester es que ambas han sido a corto plazo (1-2) años, es por esto que en para este plan se ha tenido en cuenta realizar una propuesta que tenga un poco más de margen para evaluar la efectividad, y que sea un proyecto a cinco años, organizado de la siguiente manera.

Tabla 7 Organización de implementación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Trimestre 1	Investigaciones de acciones legales de implantación de la filial	Aprobación en junta de recursos para ejecutar el Plan de Negocios	Ejecución de los trámites legales para implantar la filial	Análisis de los objetivos de la tienda y los indicadores de desempeño	Análisis de desempeño y posibilidad de expansión de las filiales en el país de destino
Trimestre 2	Visita al mercado y análisis de empresas similares en la región	Planificación de líneas exclusivas para lanzamiento en Francia	Negociación de contrato de alquiler del espacio físico	Análisis de los objetivos de la tienda y los indicadores de desempeño	Análisis de desempeño y posibilidad de expansión de las filiales en el país de destino
Trimestre 3	Investigación de mercado y planificación	Negociación con empresa consultora que asesora en la implantación de la filial	Adecuación del espacio físico y traslado de inventario	Ejecución de cambios como resultado de los indicadores de desempeño.	Análisis de desempeño y posibilidad de expansión de las filiales en el país de destino

Trimestre 4	Elaboración del plan de Negocios	Negociación con empresa recursos humanos que asesora en la contratación del mánager de tienda	Formación de personal y planificación de la estrategia de marketing para el lanzamiento. Apertura de la tienda.	Ejecución de cambios como resultado de los indicadores de desempeño.	Análisis de desempeño y posibilidad de expansión de las filiales en el país de destino
--------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal como se mencionó en la introducción de este trabajo, la internacionalización se ha vuelto cada vez más importante para la competitividad de las empresas de todos los tamaños. En el entorno actual, las empresas que comienzan con una estrategia nacional pueden moverse rápidamente para tomar ventaja de la globalización y de las actividades transfronterizas para comenzar una estrategia internacional. Lo anterior brinda oportunidades no solo para el crecimiento de los ingresos sino también para el intercambio de conocimientos, la mejora de capacidades, el acceso a nuevos recursos e incluso el acceso a nuevos financiamientos. Así, las actividades de internacionalización generan que las empresas se vuelven más competitivas en el largo plazo.

La empresa española enfocada a la moda de hombre, Lester, no es la excepción en este nuevo contexto global. De hecho, opera en una industria altamente globalizada donde la competencia se ha vuelto desde hace unos años muy internacional y donde la influencia del comercio en línea ha cambiado la forma en que las empresas operan en el mercado. Si bien estos cambios han incrementado la competencia, también han hecho que cada vez sea más fácil encontrar nuevos mercados, nuevos proveedores y aliados. Así Lester, tuvo sus primeras andaduras en la internacionalización a través de franquicias, que lastimosamente no fueron exitosas, a pesar de no haber generado pérdidas de rentabilidad para la empresa.

Una de las primeras conclusiones de la compañía está orientada a la empresa. Lester ha demostrado ser un referente en la moda de hombre en España y se puede afirmar que la compañía tiene una clara orientación a darle valor a la calidad de sus productos, en lugar de competir a través de precios bajos como las actuales tendencias del Fast Fashion. Por otro lado, también se concluye que es una empresa con experiencia y con recursos estables. Sin embargo, es una compañía que solamente ha abierto sus puertas a otros países a través del e-commerce y a través de dos intentos de franquicias en México y Alemania que actualmente están cerrados.

Para evitar errores cometidos por la empresa en el pasado, en esta investigación se propuso un plan de internacionalización basado en el modelo de Hollensen. Gracias a la ejecución de estas cinco etapas, se puede concluir que la mejor manera de internacionalizar la empresa es a través de una filial, donde Lester tenga un total control de los riesgos de la compañía y también de la marca y las operaciones. Por otro lado, también se concluyó que el mercado más atractivo actualmente para la empresa es el mercado francés, tanto por su facilidad de acceso como por sus indicadores económicos. También, es importante concluir que, para que la internacionalización de la empresa sea exitosa se deben ejecutar una estrategia que tenga especial atención en hacer una investigación profunda del mercado de destino, que tenga en cuenta las tendencias del país de destino y también que se planifique, ya que ha sido un factor que ha faltado en experiencias previas.

Finalmente, se puede concluir que una de las limitaciones encontradas para la implementación de este plan ha sido la falta de información financiera de la empresa, ya que esto hubiera permitido hacer un análisis más exacto de los recursos con los que se dispone para el país de destino. Por otro lado también hubiera sido interesante conocer otros objetivos a largo plazo de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.,US.
- Regional Business Centre. (2015). *Market Research & Developing a Marketing Plan*. Obtenido de Regional des Affaires: https://centreregional.ca/regionaldesaffaires/assets/File/market_research_guide.pdf
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20 (1), 165–173.
- Cavusgil, S. (1980). On the Internationalization Process of Firms. (https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms, Ed.) *European Research*, 8(6), 81-273.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *Marketing Internacional*. 3ª Edición (En Español).
- Doyle, S., Moore, C., & Morgan, L. (2006). *Supplier management in fast moving fashionretailing*. (Vol. 10). *Journal of Fashion Marketing and Management*.
- El País. (2019). *Cinco días*. Obtenido de El país: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/12/09/companias/1575921281_047491.html
- Edwards, J. (2019). *Mastering Strategic Management* (Vols. <https://opentextbc.ca/strategicmanagement/front-matter/accessibility-statement/>). Canada: BC Campus.
- Elmuti D., K. Y. (2001). *An overview of strategic alliances*, *Management Decision* (Vol. 39/3). MCB University Press.
- Galvis, J. F. (Julio-Diciembre de 2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 5(7).
- George-Parkin, H. (2021). The Most Influential Fashion Trends, Decade by Decade. *Yahoo Life*.
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* (Vol. 6ª). (<https://proz-x.com/onlinelibrary/files/original/8f2347a2d46ccbf803d5363f9bb7517f.pdf>, Ed.) Edinburg: Pearson.
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (Vol. 2ª ed). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall.
- Welch, L. y. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. *Journal of General Management* (Vol. 14 (2)).
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.
- Luis A, S. V. (2008). Estrategias de Innovación de Producto,. Power point: Universidad San Ognacio de Noyola.
- KPMG. (2020). *Expansión internacional de la empresa española: un nuevo escenario global*. Madrid: KPMG.
- Mesa, J. F., Pareja, F. Á., & González-Pérez, M. A. (2012). *Modelos de internacionalización para las pymes colombianas*. Medellín.
- Morais, J. (2019). The history of fashion by decade. *Love Happens*.
- ICEX España. (2021). *Quiénes somos* . Obtenido de ICEX: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>
- Olegario Llamazares, G., Ortiz Artega, J., & Fernández, J. (2013). *Manual de Internacionalización: Técnicas, herramientas y estrategias para afrontar el éxito en el proceso de internacionalización*. Madrid: ICEX.
- Rebollar, P. J. (2018). *Plan de Marketing para la internacionalización de Mahou en Mercados Exteriores*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas Madrid .
- Steele, V. (2019). Fashion industry. *Britannica*. Obtenido de

<https://www.britannica.com/art/fashion-industry>

Solberg. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9-30

Tabuenca, A. G., & Romero, F. C. (2013). *La internacionalización de la empresa española: oportunidades y riesgos*. Madrid: Fundación MAPFRE- Universidad de Alcalá.

Turnbull, P. W. (1987). *A challenge to the stages theory of the internationalization process*. New York: Praeger: In Stan D. Reid & Philip J. Rosson.

Twarowska, K., & Kąkol, M. (2013). *International Business Strategy: Reasons and forms of expansion into foreign markets*. Obtenido de <https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-349.pdf>